مستوحاة من رائعة نورمان ڤنسنت پيل
بالتنسيق مع مركز پيل

قوة التفكير الإيجابي في الأعمال

10 خصال تعطيك خير النتائج

سكوت دبليو. ڤنترِلاّ

تعريب: ناوروز أسعد

مكتبة العبيكان

Original title:
THE POWER OF POSITIVE THINKING
This Translation is published by arrangement with Scott W. Ventrella, represented by JMW Group, Inc.

طريق الملك فهد، ص.ب. 6672، الرياض 11452 المملكة العربية السعودية
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1424 هـ ـ 2003م
ISBN 9960-40-267-3

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ڤنترلا، سكوت دبليو
قوّة التفكير الإيجابي في الأعمال. تعريب: ناوروز أسعد
312 ص، 14,5 × 21 سم
ردمك: ISBN 9960-40-267-3
1 ـ إدارة الأعمال ـ النجاح. 2 ـ التفكير الإيجابي.
أ ـ أسعد، ناوروز (تعريب) ب ـ العنوان
ديوي 158,1 23 ـ 6396 رقم الإيداع: 6396 ـ 23

ردمك: ISBN 9960-40-267-3

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

المحتوى

المقدمة	9
القسم الأول: الحالة في التفكير الإيجابي	**11**
1. برنامج ناجح	13
2. معنى التفكير الإيجابي	31
القسم الثاني: من الأفكار الهدامة إلى الأفكار الإيجابية	**51**
3. كيف يعمل العقل	53
4. الوصول إلى منبع الأفكار السلبية	65
5. وضع الأهداف الإيجابية للعمل وضع الثوابت التخيل	87
القسم الثالث: القوة المحركة	**107**
6. الخصال العشر للمفكر الإيجابي	109
7. تركيز القوى	139
8. تصعيد القوى	181
9. توجيه القوى	213
10. السيطرة على القوى	251
المصدر: ورقة عمل خاصة بالتحديات الاحترافية	287
شكر وعرفان	295

إلى زوجتي، كاثرين،
وإلى طفلينا الغاليين،
جينيفر وأندرو

المقدمة

التراث

التراث

لقد كان حدساً داخلياً لزوجي أن كل الناس ولدوا وهم مفكرون إيجابيون بالفطرة. غير أن ما جعل بعض الخصائص الإيجابية غائمة هو ذلك الضغط المحتوم في حياتنا اليومية.

لقد أمضى نورمان زمناً من حياته المهنية محاولاً أن يشرح للناس كيفية استعادة تلك الإيجابية الغريزية، وخاصّة عندما كانت هذه الإيجابية تصطدم مع التنوعات والتحديات.

لقد أراد أن يشرك التفكير الإيجابي مع مجتمع الأعمال لما يملكه هذا المجتمع من أثر كبير على حياتنا وثقافتنا. فالسرعة في تغيير أمكنة العمل صارت أعظم من ذي قبل، وصار لزاماً على رجال الأعمال أن يتسلحوا بطرائق لمواجهة التحدي الذي تمثله ادارة هذا التغيير. وعلى هذا الأساس، فان «قوة التفكير الإيجابي في الأعمال» هو امتداد طبيعي لما كان نورمان قد بدأه.

«قوة التفكير الإيجابي في الأعمال» هو انتهاج لكتاب نورمان ڤنسنت پيل Norman Vincent Peale إنما القصد منه

مساعدتك على أن تكون أكثر قوة. وإني واثقة أنك ستجد الكتاب مناسباً ونافعا لك في بيئة القرن الحادي والعشرين خاصة. وأتمنى لك أن تستمتع في رحلتك هذه لتصبح مفكراً إيجابياً.

السيدة روث ستافورد پيل

القسم الأول

الحالة في التفكير الإيجابي

1

برنامج ناجح

«آمن بنفسك، آمن بقدراتك، لأنه من دون الإيمان المتواضع الواعي بقدراتك، لن تستطيع أن تكون ناجحاً أو سعيداً، أما مع الثقة الصلبة بالنفس، فتستطيع أن تحقق النجاح».

لقد هزتني هذه الأسطر الافتتاحية من كتاب «قوة التفكير الإيجابي» الذي حقق مبيعات عالية، للدكتور نورمان ڤنسنت پيل، في الأعماق وذلك حينما قرأتها للمرة الأولى. لقد كانت الكلمات مفعمة بالصدق والقوة، وكالملايين من الآخرين، صرت مشدوداً بفكرة التفكير الإيجابي، وكالملايين من الآخرين، تبنيت مبادئها من كل نواحي حياتي، التبني الذي أدى إلى تحول شخصي يصعب تصديقه. لقد أصبحت إنساناً جديداً وأنا لم أكد أبلغ الحادية والعشرين من عمري، وتحسنت علاقاتي الشخصية بشكل كبير. لقد صرت أكثر تركيزاً وأكثر ثقة، وبدت الاخفاقات السيئة التي كنت أعانيها وكأنها تتبخر.

بعكس مفاهيم تطوير الذات الأخرى، ظلت مبادئ التفكير الإيجابي ترافقني وتقودني إلى الكثير من النجاحات في حياتي

الشخصية والمهنية. تشبه برامج تطوير الذات وإلى حد كبير الطعام الصيني، بمعنى أنه ذو طعم رائع ولذيذ، إلا أنه وبعد سويعات قليلة تبدو مستعداً لتناول البيتزا. إذ أن مبادئ التفكير الإيجابي تتميز في كونها مبنية على دعائم صلبة من الأسس العلمية والروحية والكونية التي لا يمكن التشكيك بها. ولقد استطعت الربط بين التفكير الإيجابي والعمل، بعد مباشرتي لعملي بوقت قصير في معهد جوران، المؤسسة الاستشارية الإدارية حيث استطعت خلال سنواتي الإحدى عشرة في جوران التعامل مع مؤسسات عدة تمكنت من تقديم المساعدة في رفع مستويات الأداء وذلك بالتركيز على فكرة النوعية. كان الكثير من التركيز ينصب على تقديم الخدمات وصناعة البضائع بجودة أعلى، أي بمعنى آخر، على الأشياء وآلية صناعة هذه الأشياء.
وما كان يشغل ذهني هو ضعف الاهتمام الذي كان ينصب على الأشخاص المسؤولين عن صناعة تلك الأشياء وعن تصميم تلك الآليات. ولكنني وبعد ذلك النقاش مع رئيس مجلس إدارة «رتز كارلتون»، هورست شولتز اقتنعت أخيراً أننا كنا نتجاهل نقطة الأداء الحساسة. كانت رتز كارلتون قد نالت لتوها جائزة «مالكلوم بالدريج ناشيونال كوالتي» والتي تمنح للشركات المتميزة نوعاً، والجميع يطمح إليها. وكانت قد استثمرت آلاف الدولارات في تعلم وتطبيق مفاهيم وممارسات TQM في كل أوجه نشاطها. وكنت تواقاً لسماع رأي هورتز وبشكل مباشر حول المفتاح الرئيس لنجاح الشركة. كان عامل

«الناس» هو ما يشغل تفكيري وكنت بحاجة ماسة أن أثبت هذه الفكرة بشكل مستقل علمي لا تشوبه أي شائبة. كان سؤالي له بسيطاً وواضحاً: «سيد شولتز ما هو أهم وأوحد عامل يمكن أن تعزو إليه السبب في أنك حامل لجائزة MBNQA من بين كل معايير العمل التي سخرتها؟» وما كادت تمر ثوان عشر حتى أجابني: «الناس! بطاقاتهم ونشاطاتهم ومواقفهم المهمة. هذا أهم وأوحد العوامل» لم يقل إن الناس هم العامل الوحيد ولكنه كان الأهم. وبينما كنت أقوم بأبحاث أكثر رسمية بشأن رابحي MBNQA بدا لي أن عامل «الناس» هو الصفة المشتركة الشائعة للنجاح.

شركات كثيرة مثل موتورولا، فيدكس، وايت ويستنغ هاوس، ميلي كين، زيروكس وشركات أخرى كانت قد وضعت استثمارات هائلة لتطوير موظفيها. والسؤال هو ما المقصود بتطوير الموظفين؟ أو ما هو الجزء الذي يساعدنا على استثمار الأفضل من الموظفين؟

لماذا يخفق الكثير من الناس في الوصول إلى أفضل ما لديهم في العمل؟

أجلس في عملي وأطلب من المشاركين التفكير للحظة، والكتابة على ورقة فارغة عن الأسباب التي يعتقدون أنها سبب إخفاق الناس في الوصول الى أفضل ما لديهم في العمل. فإذا كنت راغباً أنت أيضا في المحاولة لابد لك من أن تتوقف عن

القراءة قبل القيام بهذا التمرين البسيط الكاشف. أُكتب قائمتك، ودوّن فيها قدر ما تستطيع من الأفكار دون محاولة تقييمها. وحالما تنتهي من ذلك، قيّمها ورتبها بالتسلسل مبتدئاً بأهم ثلاثة أسباب.

موانع النجـــاح

- نقص المصادر.
- عدم وجود دعم إداري.
- الخوف.
- عدم وجود أهداف واضحة.
- تقييم منخفض للنفس.
- عدم وجود تخطيط.
- عدم وجود تنظيم.
- نقص في التدريب.
- نقص في الثقة.
- عدم الحصول على وقت كافٍ، نقص في المال، الفرصة. وهكذا دواليك.

لقد قمت بهذا التمرين مئات المرات مع أناس من كل نواحي الحياة وقمت بتدوين بعض الأسباب النموذجية في المربع أعلاه. راجع القائمة، هل بدت أي من الأسباب المذكورة متشابهة مع تلك التي على قائمتك؟ احتمالات التشابه عالية جداً، إذا لم تكن ذاتها. هل يمكن أن تستشف نموذجاً؟

إن ما يمكن ملاحظته بشكل فوري هو أن القائمة يمكن أن تقسم إلى فئتين. أسباب داخلية وأخرى خارجية. انظر إلى القائمة مرة ثانية (قائمتك أو القائمة أعلاه) أيّ من هذه العوامل هي عوامل داخلية، وأيّ منها خارجية؟ فعلى سبيل المثال، هل نقص الثقة هو عامل داخلي أم خارجي؟ إن السيطرة تكون أسهل من السيطرة على العامل الخارجي إن اتّفق معظم الناس على أنه عامل داخلي يَتَعَلَّق بالفرد ذاته وماذا بشأن الخوف؟ التقييم المنخفض للنفس؟ ما هي أهم الأسباب المهنية الثلاثة في قائمتك؟ هل هي داخلية أم خارجية؟ أكثر من 95٪ يصنفون العوامل الداخلية على أنها السبب الذي يمنع الناس من الوصول الى أفضل ما لديهم في العمل. ويقول عالم النفس المشهور د. جيمس فيديمان: «عندما نبحث عن هدف ما فإننا غالباً ما نتعثر، ولا يعود السبب في ذلك إلى حاجتنا لتعلم تكنولوجيا جديدة بل إلى أننا نكون قد قفزنا فوق واحد أو أكثر من العوائق الداخلية. وستظل كل النوايا الطيبة، والخطط والاستراتيجيات التحريضية عاجزة عن إظهار أهدافنا لنا ما لم ننجح في التعامل مع هذه العوائق الداخلية.»

إن ما نتحدث عنه هنا، هو الموقف. ففي كل سنة تنفق الشركات ملايين الدولارات على المعرفة والتدريب على المهارة، بغية تحسين الأداء، ومع ذلك، فإن النتائج تكون مخيبة للآمال، إذ يبدو التحسن في الاستثمار ضئيلاً لا يكاد يبرِّر حجم الاستثمار نفسه. ولقد ركزت التدريبات على المعرفة لعدم

كفاية المهارة لوحدها. ففي كل الأمور، حينما يعرف الناس ما سيفعلونه (وهذه مهارة) فإنهم لا يقومون به كما يجب (وهذا أداء) فالتسليم بالعوائق الداخلية، والأفكار السلبية التي تشكل مواقفهم هي بمثابة الأصفاد التي تمنعهم من التطبيق الفعال لمعرفتهم ومهاراتهم.

وماذا بشأن العوامل الخارجية؟ هل هي فعلا خارجة عن سيطرتنا؟ هل نستطيع القيام بشيء حيال (نقص التدريب) أو (عدم وجود دعم إداري)؟ وماذا بشأن (نقص الموارد)؟ بالطبع كلا، أو على الأقل ليس بشكل مباشر. إن ما نستطيع القيام به هو تغيير رؤيتنا لهذه العوامل الخارجية، وبكلمات الفيلسوف الرواقي أبقراط: «. . ليست الأشياء هي التي تزعج الإنسان بل ما يراه في هذه الأشياء. . .» ولنا أن نختار بين أن نسمح لهذه العوامل الخارجية بأن تقهرنا أو أن ننظر إليها بأمل وترقب حتى نكتشف أننا نستطيع أن نسيطر وأننا فعلاً نسيطر على هذه العوامل الخارجية إذا نظرنا إليها بهذه الطريقة. وعلى هذا الأساس، فإن العوامل الخارجية التي هي محور حجة التأثير على الأداء، يمكن أن تقسّم إلى ثلاث فئات:

- النقص: «لا أملكها، لم أملكها، ولن أملكها».
- الخسارة: كنت أملكها، ولكني أضعتها».
- المحدودية: أملكها، ولكن بكميات محدودة».

حينما نخفق في تحقيق هدف معين أو مستوى ما من

النجاح فإننا غالباً ما نضع اللوم على واحدة من هذه الفئات. فأصحاب حجة (النقص) يتذمرون دائما من عدم امتلاكهم لمصادر النجاح، كالمال والثقافة والعلاقات... وهكذا دواليك. أما أصحاب حجة (الخسارة) فيقولون: «كانت أمور مشروعنا تسير على خير ما يرام حتى تم تعيين اثنين من فريقنا في مشروع آخر، ولن نكون قادرين على إنهائه في الوقت المحدد...»، وأخيراً هناك أصحاب حجة (المحدودبة) كقول: «نحن مستعدون لتسلم المنصب الجديد ولكننا لا نملك الخبرة والمعرفة اللازمتين ومن المحتمل أنني سأفشل..».

الكثير من الناس لديهم واحدة أو مجموعة من هذه الحجج الثلاث، ولكن بدل استخدامها كحجة للتثبيط فإنهم يستخدمونها كدافع تحريضي لأنفسهم حتى تتشكل القناعة لديهم أن العائق الوحيد هو النتيجة التي يتوصلون إليها بشأن العوائق الخارجية.

كنت قد أشرت في بداية هذا الفصل إلى الفرق بين العوائق الداخلية والخارجية التي تعيق الوصول إلى أفضل ما لدينا في أماكن العمل. ولكن كما هو واضح الآن، فإن كل العوائق هي داخلية بالأساس، ولهذا فإنه يمكن السيطرة عليها. فهل هناك ما يمكن القيام به للسيطرة على العوائق الداخلية؟ قبل الإجابة على السؤال لابد من مراجعة المكان الذي نحن فيه الآن. فكلا المعرفة والمهارة لا تؤديان إلى الأداء العالي في العمل. لأن العنصر الرئيس في معادلة الأداء العالي هو الموقف الذي يمكننا - إذا كان إيجابياً - من السيطرة على عوائقنا الداخلية. فحين

تكون مواقفنا سلبية، فإن العوائق الداخلية تسيطر علينا وتهزمنا بشكل كامل. فالموقف بالتعريف هو الحالة العقلية، أو الشعور بالشيء. فإذا استطعنا تغيير حالتنا العقلية (أفكارنا) والشعورية، نستطيع أن نغير سلوكنا. والسؤال هو: هل نستطيع فعلا تغيير سلوكنا؟ وهل نستطيع كمديرين أن نغير أفكار ومشاعر الآخرين؟ وكيف؟ درجت عادة معظم المديرين التركيز على النتائج فقط. والنتائج هي عبارة عن متتابعات سلوكية. فالسلوكيات التي تقود إلى نتائج إيجابية يحظى أصحابها بالمكافأة. أما أصحاب السلوكيات المؤدية إلى نتائج سلبية فهم إما لا يكافأون أو أنهم يعاقبون أو يعادون إلى التدريب مجدداً.

ومعظم المديرين لا يشعرون بالارتياح إزاء تغيير أفكار ومشاعر الناس فهذا من اختصاص مؤسسة سيكولوجية. أليس كذلك؟ والمدير يمكن أن يجادل في أن أفضل ما يمكن تقديمه هو توظيف أناس ذوي مواقف جيدة والدعاء في أن تبقى هذه المواقف إيجابية. بالطبع، نستطيع أن نلمح موظفين مستقبليين كما أننا نستطيع توظيفهم على أساس الموقف، وتوجد بعض الأدوات الإيضاحية لهذا الغرض، ولكن من منا لا يفعل ذلك؟

بعض المديرين يعتقدون أن الموظفين يقسمون إلى فئتين رئيسيتين. ذوو المواقف الإيجابية، وذوو المواقف السلبية. ولكن إذا انحصر التوظيف على ذوي المواقف الإيجابية وحدها فمن المفترض أن تتخلص الشركات من مشاكل المواقف الضعيفة بشكل كامل، وهذا غير صحيح لأن الكثير من

الشركات ما تزال تعاني من المواقف الضعيفة. أذكر أنني حضرت اجتماعاً لموظفي الموارد الإنسانية وكانوا جزءاً من شركات خدمات فورتشن. ولقد ألغى الرئيس - الذي صادف أن كان من دعاة التفكير الإيجابي - الاجتماع. وأعرب للمجتمعين أن أهم وأوحد عامل لنجاح المؤسسة هو «الموقف». كان يرى أنه «يوجد الكثير من الناس في هذه الشركة ذوو مواقف سيئة» ولدهشتي تابع قائلاً: «يجب أن نبحث عن ذوي المواقف السلبية ونطردهم من العمل» وعلى الرغم من قناعته استحالة القيام مثل هذا الامر، إلا أنه كان جاداً للغاية.

الشيء الذي لم يكن يدركه هو أن جميع الناس كانوا قد باشروا عملهم وهم يحملون مظهراً إيجابياً مليئاً بالتفاؤل. فمعظم الناس كانوا يأتون إلى العمل كل يوم ويتطلعون بصدق إلى القيام بأفضل ما يمكن، ولكن ومثل أغلب نواحي الحياة، فالمشاكل والتحديات والازمات تحاصرنا في أمكنة عملنا وبشكل يومي. حتى أن أكثر الناس إيجابية يمكن أن يهزموا. فالتحدي بالنسبة للمديرين هو العمل على إيجاد بيئة تدعم وتقوي المواقف الإيجابية. وبعض المديرين يبلون بلاءً ورائياً حسناً في هذا المجال. ولكن الآخرين يطالبون بما نسميه بـ (خريطة الطريق) لترشدهم.

وهنا يلعب التفكير الإيجابي لعبته القوية لأنه يقدم هذه الخريطة لتساعد الناس في الوصول الى مصدر العوائق الداخلية، كالسلبية، والسوداوية والمواقف الضعيفة التي تؤثر على الاداء.

الطريق إلى التفكير الإيجابي

يتذكر أغلبنا من خلال حياته الشخصية أو المهنية أنه واجه في وقت ما موقفاً عصيباً أو مهدداً لحياته. كما يتذكر أغلبنا أنه تصدى لهذا الموقف العصيب بطريقة قوية نابعة من التفكير الإيجابي. ففي الواقع كلنا مفكرون إيجابيون بدرجة أو بأخرى. كلنا وظفنا تقنيات التفكير الإيجابي للخروج من المآزق. وغالباً ما تكون ردود أفعالنا حيال هذا الموقف موظفة بشكل إيجابي ولكن بطريقة غير منتظمة. إلا أن تطبيق التفكير الإيجابي في العمل يتطلب تطوير المحاولات بأسلوب أكثر تنظيماً لمواجهة التحديات المبرمجة وغير المبرمجة.

تتألف (خريطة الطريق) إلى التفكير الإيجابي من سبع خطوات أساسية سأدرجها بشكل مختصر ثم أطور في الفصول اللاحقة كل خطوة بدراسة تفصيلية أعمق.

1 ـ حدد الموقف

إن الحل الناجح للتحدي الوظيفي يبدأ ببذل الجهد والوقت الكافي لتحديد هذا التحدي بشكل واضح وشامل. وهذا قد يتطلب بضع دقائق فقط ولكنه يمكن أن :

- يعطيك هدفاً واضحاً تستطيع أن تركز عليه جهودك.
- يخفف عنك القلق الذي يمكن أن تشعر به حيال هذا الموقف.

معظم مواقف التحدي في أمكنة العمل تتطلب مزيجاً من المعرفة والمهارة والمواقف والسلوكيات الإيجابية. وهذا يفترض

بدوره امتلاكاً للمعرفة والخبرة اللازمة لمواجهة الموقف. إلا أن كل مواقف العمل مهما بلغت من اليسر أو التعقيد، تتطلب منا أن نتفاعل مع الأناس الآخرين بشكل مؤثر. ففي تحديد الموقف، يجب أن نركز على ناحيتين اثنتين. الأولى تتلخص في رؤيتنا لهذا الموقف، والثانية بالحالة التي يجب أن نسلكها في تعاملنا مع أناس آخرين. ويجب أن يكون تحديد الموقف وصفاً مركزاً قصيراً لموضوع العمل وللجاذبية العاطفية للموقف. إليك بعض الأمثلة:

- «إن أداء فريق العمل وموقفه متدن، وعليّ أن أغير هذا الوضع ابتداء من الاجتماع المقبل. أخشى أننا لن نتمكن من إنجاز مهامنا بحلول نهاية السنة».
- «لا بد من مواجهة متطلبات موعد إغلاق المشروع الثاني ولكن ضغط العمل يستنفدني، فكلما انتهيت من عمل أوكل إلي بآخر. كم أنا قلق ومحبط! إني على وشك الانفجار».
- «لقد حرمت من ترقية أعلم أنني كنت أستحقها وسأواجه المدير بذلك. لقد أغضبني هذا الأمر وجرحني».
- «لا بد من تقديم عرض شامل لإدارتي لأشرح فيه تجاوز مشروعي الميزانية واستحقاق دفعه. أنا خائف وقلق».
- «إنه وقت مراجعة الأداء، ولدي موظف يعتقد أن أداءه كان خارقاً، ولكنني في الواقع أراه متوسطاً وعادياً، كان عليّ مواجهته بهذا الشأن منذ شهر مضى ولكنني كنت

انتظر آملا أن تتحسن الأمور. لابد أنّ أمله سيخيب ومن المحتمل أن يكون عدائيا، وأنا خائف ولا أرغب حقاً بالتعامل معه بشكل مباشر».

نصف الحل للمشكلة يكمن في تحديدها بشكل دقيق. وإذا أردت الفائدة الكاملة من هذا الكتاب فإن كل ما عليك فعله هو قضاء بضع دقائق تعمل فيها على تحديد وتعريف موقف تحدٍ تواجهه الآن أو أنك تتوقع مواجهته في القريب العاجل. ضعه أمامك. وبينما تمضي في قراءتك، ستتراءى لك فرص كثيرة لمتابعة التخطيط لنتائج ناجحة لمشكلتك الخاصة. وستجد في (فصل المصادر) في آخر هذا الكتاب دليلاً مفيداً.

2 ـ ماذا تقول لنفسك؟

ماذا تقول لنفسك فيما يتعلق بموقف إشكالي كنت قد حددته للتو؟ فكما تعلم فإن أفكارك بشأن أي موقف تواجهه يمكن أن تكون ضدك. ضعه نصب عينيك. فكر بإيجابية تصبح إيجابياً. فكر بسلبية تصبح سلبياً. إن حديثك لذاتك (أي ما تقوله لنفسك عن الموقف) هو المفتاح لأن تقرر فيما إذا كنت تفكر بشكل منطقي وواضح أو أنك تترك ذاتك للمشاعر السلبية كالقلق والخوف والغضب والإحباط. وسيشرح الفصلان الثالث والرابع هذا المفهوم بشكل كامل إضافة إلى الأسلوب المعروف بـ«الصدق في التفكير» والذي يمكنك من التعامل مع حديثك لذاتك بشكل بناء.

3 ـ ما هي النتيجة المرغوبة؟

عند هذه النقطة، يجب أن تكون واضحاً بشأن الموقف الذي تواجهه، كما يجب أن تنظر اليه بطريقة ايجابية بنّاءة مناسبة. لقد أصبحت في وضع تستطيع فيه تحديد النتائج التي ترغب في الوصول إليها. ويجب أن تعبر عن هذه النتائج بطريقة قابلة للقياس، يجب أن تحتوي على المعايير الكمية والنوعية. وتنطوي هذه الخطوة على مفاهيم ثلاثة قوية :

- وضع الأهداف
- الإقرار والتأكيد
- التصور والتخيل

لديك فرصة أكبر في الحصول على ما تريده إذا كنت تعرف بالأساس ما تريد وإذا استطعت كتابة خطة ما بواسطة الاسلوب «الذكي، أي الأسلوب المحدد ،القابل للقياس، المنسق الآثار، الواقعي والملتزم بالوقت. وطالما أنك تضع الأهداف الذكية، ستجد أنه صار لزاماً عليك أن تضع خطة معينة لتحقيق هذه الأهداف. والخطوة المقبلة ستساعدك في ذلك.

4 ـ أعبر إلى خصالك الإيجابية

إن تحقيقك لأهدافك يتطلب منك تعريفاً وتوضيحاً لعوائق المواقف السلبية الخاصة بك. (انظر الخطوة 2) وبهذا نكون قد أوجدنا بيئة خصبة لمصدر السلوك الإيجابي الموروث فينا.

وهناك عشر خصال سلوكية يمكن وصفها للشخص ذو التفكير الإيجابي والذي يعيش بإيجابية: «التفاؤل، الإيمان، الترابط، الشجاعة، الثقة، التصميم، الصبر، الهدوء، والتركيز. وهذه الخصال هي نقطة القوة التي تواجه المواقف والتحديات، والتي تساعدك في تحقيق أغراضك وأهدافك».

5 ـ تدرب على الموقف فكريا

بحسب ما ورد في مقال Wall Street Journal فإن معظم رجال الأعمال الناجحين اليوم يعزون نجاحهم الى ستة عوامل، يقع التدريب الفكري على المواقف من ضمنها، وكما أكد الكثير من الرياضيين المحترفين ورجال الأعمال أنه - وبواسطة التدريب الفكري لكل الأوجه والمشاعر التي يحتاجها المرء للوصول إلى مبتغاه - فإن هذا التدريب يضاعف فرص الحصول عليها بشكل هائل.

6 ـ تحرك

بعد اتباعك للخطوات السابقة لابد أنك أصبحت في وضع يسمح لك بالتحرك الإيجابي. ففي هذه المرحلة، فإن وضع خطة تظهر فيها الخطوات المحددة التي تحتاجها جلية هي فكرة جيدة. إنها عملية عضوية وليست آلية وستكتشف أن بعض التحديات والمواقف تمتد لفترة أسابيع وأشهر، ولذلك يجب أن تضع في الخطة خطوات بديلة. ولا مانع من وضع خطة تفصيلية تساعدك في التفكير بآلية الانتقال ضمن كل مرحلة من مراحل الموقف.

7 ـ أعبر إلى نتائج أعمالك

إنها الخطوة الأخيرة. تمعّن بما أنجزت، وستجد أنك أصبحت في دائرة الأداء العالي. فالإمعان المتروي، سينكشف لك نجاح نواح معينة من الأداء ونواح أخرى أقل نجاحاً. والهدف من كل هذا هو أن تخصص بعض الوقت لربط أفكارك وتوظيف ما تراه مناسباً في المستقبل لخدمة أدائك، وتصحيح مواطن العيوب التي تكون قد اكتشفتها. ويمكن أن تبدأ عملية ربط الأفكار أن تسأل نفسك:

- إلى أي حد استطعتُ أن أحرز النتائج المرجوة؟
- ما هي المرحلة التي أستطيع أن أعتبرها الأفضل؟ ولماذا؟
- أي خطوة من الخطوات الست لـ (خريطة الطريق) كانت الأكثر فعالية؟ ولماذا؟
- ماذا كان يمكن أن يكون الأفضل؟
- ما هو الشيء الذي سأقوم به بشكل مختلف في المرة المقبلة؟
- ماذا كانت مكونات النجاح؟

تقدم خريطة الطريق إلى التفكير الإيجابي هيكلاً واضحاً للتخطيط والتطبيق والتقويم في الأداء لدى مواجهة المواقف العصيبة بحيث يستطيع أي شخص في أي مؤسسة من تعلم وتطبيق أساليب التفكير الإيجابي على تحديات العمل والنتائج القابلة للقياس. وكمديرين، فإن تطبيق «خريطة الطريق» على تحديات العمل هي أولى مسؤولياتنا، وبعدها يمكن أن نكوّن

نماذج تحتذى لمواقف وسلوكيات التفكير الإيجابي. كما أننا بحاجة إلى تدريب الآخرين على أساليب وتكنولوجيات التفكير الإيجابي، وهذا ما يساعد على ابتكار الثقافة الإيجابية ويضمن استمراريتها.

للتفكير الإيجابي في العمل فوائد كثيرة:

- فهو الباعث على استنباط الأفضل لدى الموظفين، أي سر الأداء العالي.
- وهو أهم وأوحد العوامل لتقديم الخدمات المتميزة. (اسأل العمال في والت ديزني أو ساوث ويست اير لاينز)
- ويحفز الإبداع والابتكار.
- ويعزز بيئة العمل بالانفتاح والصدق والثقة.
- ويدعم روابط العلاقات الشخصية الداخلية التي تعتبر الاساس في إتمام الاعمال.
- ويوفر الكثير من الأموال.

أثر التفكير السلبي في الأعمال:

التفكير الإيجابي هو ضغط للنفقات المالية وتستحق مزاياه الاهتمام الزائد. فحسب إحصائيات مكتب العمل الأمريكي، تخسر الشركات ما يقارب الـ 3 مليارات دولار سنوياً بسبب السلبية. وهذا يكون على شكل الهدر الناتج عن التذمر والثرثرة واللغط وتقويض جهود الآخرين. هذا بالإضافة إلى التكاليف الناتجة عن عدم رضا الزبائن، وعن فقدان النية الطيبة. فالزبائن

الذين يحصلون على خدمات ضعيفة سوف يبحثون عن البدائل. فغالباً ما يغضب الزبائن عندما تقابل شكاواهم بمواقف سلبية مما يضطرهم الى اتخاذ إجراءات أكثر صرامة.

واحدة من شركات الزبائن لدي، تتبع مع موظفيها إجراءات قاسية وصارمة وعادلة جدا. فهي تقدم لأي شخص يشعر بأنه لم يعامل بشكل مناسب وسائل متنوعة ليشرح مشكلته مع أعلى مستويات المؤسسة إذا اقتضى الأمر. فإذا حصل مثل هذا الأمر فإن تكاليف باهظة ترتبط به لأن أي شخص يمكن أن يبتدع مشكلة ما في أي وقت. فإذا تطورت المشكلة لمستويين أو ثلاثة فهذا يعني أن هذه المشكلة ستشغل وقت المديرين والتنفيذيين - أصحاب الأجور المرتفعة - والذين يفترض ان يوجهوا جهودهم إلى مواضع أكثر أهمية.

أنا لا أقول إن موضوع الشكاوى هو موضوع ثانوي، فهي تلعب دوراً هاماً في أي مؤسسة كما أن الموظفين ينظرون إليها على أنها شيء إيجابي أيضاً. ولكني أقول إن موضوع الشكاوى يمكن أن ينحسر وبشكل كبير إذا عرفنا كيف نتعامل معه بطريقة أكثر تأثيراً، وأكثر إنصافاً مع الناس. وبتطبيق معايير التفكير الإيجابي، كانت الشركة الزبون قادرة على تخفيض حقول الشكاوى، ووقت معالجة هذه الشكاوى.

في مثال آخر، صديقة لي تعمل في حقل الرعاية الصحية، واجهت بعض المشاكل مع مشرفتها. ولكونها شخصاً مباشراً

ومنفتحاً، قررت صديقتي مواجهة مشرفتها لبحث إمكانية تحديد مصدر عدم اتفاقهما ولحل هذه المشكلة. ولسوء الحظ، وخلال الاجتماع، أصبحت المشرفة عدوانية وتهجمية مما اضطر مديرون آخرون إلى التدخل. ولم تتم السيطرة على الموقف بشكل كامل إلا بعد تدخل على مستوى عالٍ.

هل كان من الممكن تجنب هذا الوضع؟ أنا أعتقد ذلك.

يمضي المديرون يومياً أوقاتاً طويلة في أمور غير منتجة ومشتتة للطاقة ناشئة عن السلبية في موقع العمل.

لقد ذكرت هذه الأمثلة «تكاليف السلبية» لأنه غالباً ما ينظر إليها على أنها من تكاليف العمل. ولكن بالعيش معها، أو بعيداً عنها، فإنها لا يجب أن تكون كذلك. لأن التغيير أو التحرك نحو بيئة عمل إيجابية يبدأ أول ما يبدأ بتفهم واعٍ لكينونة التفكير الايجابي.

2

معنى التفكير الإيجابي

قف للحظة عند عبارة التفكير الإيجابي وتأمل فيما تعنيه. ماذا يمكن أن يخطر على بالك؟

ما هي الكلمات أو الصور التي يمكن أن تجول بخاطرك؟ هل يمكن أن تستدعي مخيلتك أشخاصاً ممن تعتبرهم مفكرين ايجابيين؟

خلال سنوات، كنت قد سألت المئات إذا لم نقل الآلاف من الأشخاص من مختلف نواحي الحياة، عما يمكن أن يخطر على بالهم إذا سمعوا عبارة التفكير الإيجابي؛ وقمت بتدوين هذه النماذج من الإجابات.

«إنه النظر إلى الجانب المشرق من المواقف».

«إنه النظر إلى الحياة بمُنظار ملون بالأزهار».

«أن تكون سعيداً، وغير مهزوم».

«إنه الرؤية الخيالية للعالم».

من الواضح أن بعض الإجابات كانت أكثر إيجابية، وأخرى

كانت أكثر سلبية. فأصحاب الإجابات السلبية كانوا يستبعدون فكرة التفكير الإيجابي. أما أصحاب الأفكار الساخرة فلقد أصابوا في بعض الحيان وكانوا محقين في تفكيرهم وبشكل مثير. لقد عانت إحدى المؤسسات المشهورة من أوقات عصيبة وذلك بعد سنوات طوال من الازدهار. ولقد بذل رئيس مجلس الإدارة، والذي أعرفه بشكل شخصي كل جهده لبث روح التفاؤل في هذه المؤسسة. «عظيم.. لا توجد مشكلة.. لا تقلقوا. إنها حالة موقتة، وسنقف ثانية على أقدامنا...».

لكن ولسوء الحظ، فشل في معالجة بعض المواضيع الحساسة المتعلقة بالمشكلة، وكنتيجة حتمية ازداد غرق الشركة أكثر فأكثر في العجز المالي، إلى حد الإفلاس تقريباً. كانت المشكلة في رؤية رئيس مجلس الإدارة للموقف، وكانت الشركة في مشكلة حقيقية. كان الجميع على دراية بهذا الامر. ولكن عوضاً عن الاعتراف بجدية المشكلة، تمسك رئيس مجلس الإدارة بإنكاره لهذه المشكلة. ولهذا بدت إيجابيته خيالية وغير صادقة. وطوال الوقت، كان يتباهى بمعنوياته المرتفعة. فهل يمكن أن يؤاخذ المدير على محاولة البقاء منتصراً خلال الأوقات العصيبة؟ مع الأسف، فإن الإجابة هي «نعم»، إذا كانت هذه الإيجابية بمثابة تعمية لعدم الحركة. وكما سنرى لاحقاً، فإن المفكرين الإيجابيين هم أناس واقعيون، شديدوا المراس يندفعون على مشاكلهم بكل طاقة وحماس.

اهمية التفكير الإيجابي

ستعمل هذه الفقرة على معرفة الطريقة التي تنظر إليها لمعنى التفكير الإيجابي. ببساطة ضع إشارة صح أو خطأ بجانب العبارات التالية. وحالما تنتهي، سنراجع سوية كل سؤال، ونقدم الاحتمالات الأكثر تطبيقاً للأجوبة.

1. المرء السلبي ولد سلبياً.
2. في أغلب الأحيان، تمنع الظروف الخارجية المرء من القيام بواجباته.
3. مفهوم الثقة بالنفس هو مفهوم يمكن التلاعب به.
4. الحكم على شخص أنه مفكر إيجابي هو بمثابة القول أنه أو (أنها) شخص (بولياني)
5. إن معتقداتنا هي التي تشكل سلوكنا، والذي بدوره يشكل مشاعرنا.
6. إذا أردت أن تكون مفكراً إيجابياً يجب عليك أن تنكر الحقائق في بعض الأحيان.
7. لن نتمكن من تغيير الواقع، وكل ما نستطيع القيام به هو السيطرة على ردود أفعالنا تجاه هذا الواقع.
8. لا يمكن النظر الى التوقع المسبق على أنه مؤشر على الإنجازات.
9. الوقائع أكثر أهمية من المواقف.
10. إذا لم تتخذ القرارات في حياتك، فإن الآخرين سوف يقررون عنك.

والآن فلنقم بمراجعة هذه النقاط:

1. المرء السلبي ولد سلبياً

خطأ - بعكس ما يفكر به معظم الناس، فإن نواحٍ كثيرة من السلبية في التفكير هي مكتسبة ومتعلمة. قبل فترة قصيرة، كنت أتناقش مع سيدة بدت متحمسة للمشاركة في احدى ندوات التفكير الإيجابي. كانت مقتنعة أن مفاهيم التفكير الإيجابي لا يمكن أن يأتي بها المرء الى هذه الندوة. وكان شكها ينحصر فيما إذا كان الناس قادرين على تعلم أن يكونوا إيجابيين أم لا. وقدمت المثال الآتي:

«إن زوجي مفكر إيجابي بالفطرة. كان دائماً وسيظل أبداً. أما أنا، فلقد كنت متشائمة وسأظل على هذه الحال. لهذا، فإما أن يكون المرء إيجابياً أو لا يكون. فإذا لم تكن إيجابياً بالفطرة، فانك لن تستطيع تغيير ذلك».

لقد كانت تنظر إلى التفكير الإيجابي على أنه صفة صبغية، كأن تولد بني العينين. وكنتيجة لذلك، لن تتمكن من تغيير ذلك. وفي الواقع، إن أغلب الناس ولدوا وهم يحملون فطرياً صفة الايجابية. الكثير من الدراسات وقفت بجانب هذا الرأي، ولإزالة الشكوك فإن القيام بعملية مراقبة بسيطة كفيل بإثبات صحة هذه الدراسات. هل حصل وأن رأيت طفلاً سلبياً؟ ولنترك الإجابة على هذا السؤال لآباء وأمهات الأطفال، فهم الأقدر على الإجابة. بالتأكيد لم يسبق لك أن رأيت طفلاً سلبياً.

ويخطرني في هذا السياق طفلي الرضيع أندرو حين أيقظني ذات صباح في الخامسة. أذكر أن صوته كان يأتيني كالهديل، وكانت الأصوات تخرج من فمه دون أن تحمل أي معان نظراً لصغر سنه. نهضت من الفراش، بل قل إني تعثرت من فراشي، وذهبت إلى غرفته لأرى ماذا كان يحصل هناك أملاً في مداعبته قليلاً حتى أعود الى نومي. لقد فرح الصغير بي، وابتسم لي ابتسامة تدفع الكثير لقاء رؤيتها. ولو قدر له أن يتكلم في ذلك الصباح لخيل لي أنه سيقول : «صباح الخير يا أبي، أليس رائعاً هذا النهار؟ هل لك أن تحملني من هذا السرير لنلعب سوية؟ أرجوك». لا أحد ينتبه إلى هذه الإيجابية الفطرية. وشيئاً فشيئاً، وتحت الضغط الهائل الذي نتعرض له في حياتنا، نمضي مبتعدين عن فطرتنا الإيجابية نحو حالات سلبية صنعية. صنعية لان السلبية هي سلوك مكتسب بالأساس. يسمع الأطفال عادة كلمة / نعم / واحدة مقابل عشرة / لاءات / وفي أغلب الأحيان يكون المقصود من هذه / اللاءات / حماية هؤلاء الأطفال من الأذى، إلا أننا وفي أحيان أخرى نطلقها لأنها تكون متناسبة مع أحوالنا فنعمل دون قصد على تثبيط هممهم في محاولة تعلم الأشياء الجديدة. فالتشجيع على التعلم يعني هدر الوقت المخصص لنا.

2. في أغلب الأحيان، تمنع الظروف الخارجية المرء من القيام بواجباته:

خطأ - حسب ما علمنا في الفصل السابق، فإن أغلب

العوائق التي تمنعنا من اكتشاف أفضل ما لدينا هي عوائق يمكن السيطرة عليها. ويمكن أن نصنف هذه العوائق المعروفة إلى فئتين. عوائق داخلية وخارجية. بحيث تتضمن العوائق الداخلية عوامل كالخوف، فقدان الثقة، الشعور بالدونية والخ. إلا أننا بالصبر والمثابرة نستطيع أن نتحكم بهذه العوائق ولو أخذت منا بعض الوقت. وهذا شيء جيد لأن ذلك يعني أننا لسنا مضطرين (ولا يجب أن نكون) على الاعتماد على الآخرين للتغلب على هذه العوائق.

أما شأن العوائق الخارجية فيعتقد معظم الناس أنها خارج السيطرة «فالإدارة دائمة التغيير للخطط». «لقد تم خفض ميزانيتي» «نحن في وسط عملية اندماج» «نحن في عملية تحجيم». إن لعب دور الضحية هو من أسهل الأدوار. فالشخص الذي ينتمي إلى هذه العقلية يبحث دائماً عن أعذار تستبعد مشكلات أدائه. صحيح أننا لا نستشار دائماً عندما تتخذ القرارات، وصحيح أن الكثير منا يعانون من نتائج قرارات الآخرين وأفعالهم، وصحيح أن الحوادث الخارجية تبدو وكأنها خارج سيطرتنا إلا أننا وببساطة، نستطيع أن نغير رؤيتنا لهذه الحوادث.

أخبرني مؤخراً أحد مديري شركات التكنولوجيا أن واحداً من أقسامه يعاني بعض المشاكل بسبب المدير التنفيذي لهذا القسم. حيث أن أسلوب هذا المدير كان ملحاحاً، دائم الطلب، كانت تقاريره دائمة الشكوى حول الوضع. وكان يرسل

أعداداً غير محدودة من الرسائل الإلكترونية لإشاعة الفوضى. وكان المدير يستلم ما معدله 35 رسالة إلكترونية سلبية بشأن الوضع يومياً. ولقد كان الجميع مكرهين على قراءة كل هذه الرسائل والإجابة عليها كل ضمن اختصاصه. مما كان له الأثر الكبير على العملية الإنتاجية. وبيأس وإحباط، طلب مني المدير النصح لكيفية التعامل مع هذا الوضع. وكما خمنت، بدا من الواضح أن الإحباط الأكبر للمدير كان نابعاً من محاولاته لتغيير هذا المدير التنفيذي. وكان شعوره باليأس نابعاً عن عدم رغبته بإحداث تغييرات موضعية. تناقشنا بجملة من الخيارات المختلفة بشأن كيفية التعامل مع هذا المدير التنفيذي. وقررنا أن نقلة بسيطة في آلية تفكير المدير حول الوضع يمكن أن تحل هذه المعضلة. وبكلمات أخرى، قررنا تغيير الآلية التي ينظر من خلالها المدير إلى المشكلة عوضاً عن تغيير الشخص. لقد قرر المدير تغيير أسلوب التعامل مع هذا المدير التنفيذي. كما قرر أن يكون أكثر عمقاً لدى تلقيه معلومات منه. وتسلح ببيانات لدعم أفكاره ومقترحاته. وفي نقطة معينة، ولدهشة المدير الشديدة، بدأ التنفيذي بالتعامل معه بشكل مختلف. بدا أكثر صبراً وأكثر استعداداً لتجربة أفكار جديدة. ولقد لاحظ الآخرون في المجموعة هذا التغيير في سلوك المدير التنفيذي. ولم يكن قد انقضى وقت طويل، حتى اختفت الرسائل الإلكترونية عديمة الجدوى. وما حصل أنه بتغيير أسلوب رد المدير على التنفيذي استطاع وبشكل غير مباشر إحداث تغييرٍ في المدير التنفيذي.

وما أحاول شرحه هنا أن كل ما يحدث لنا يمكن السيطرة عليه بشكل مباشر أو غير مباشر.

3. مفهوم الثقة بالنفس هو مفهوم يمكن التلاعب به.

صح - تثير هذه النقطة الكثير من النقاش. وغالباً ما يكون رد الفعل مدعاة للشك. «كيف يمكن أن تزور شيئا» كالثقة بالنفس؟ إن تزويرك لشيء مثل هذا يعني أنه ليس ثمة ثقة بالنفس أساساً. «هناك صدق في هذه النقاشات، ولكن تزوير الثقة بالنفس موجود، على الأقل للحظات ضئيلة. فالخطابات العلنية هي واحدة من أعظم المخاوف التي يتعرض اليها الناس. فالقلوب تدق بشدة والراحات تتعرق والأقدام ترتعش. ولن أنسى أنني وفي إحدى المرات التي طلب مني فيها أن أقوم بإلقاء تقديم لمجموعة كبيرة من (مديري النوعية) وذلك بعد انضمامي لقسم (النصح النوعي) في معهد جوران، كنت عظيم التوتر وخصوصاً أنني كنت يافعاً وغراً. ولم أكن واثقاً من أنني سأنهض أمام أولئك المحترفين وألقي كلمتي. كنت سلبياً جداً مع ذاتي. وكنت أقول لنفسي: «لماذا يريدون الاستماع إلي؟ خبرتهم أعرق من خبرتي بكثير. ماذا يمكن أن أقدم لهم أكثر مما يعرفونه ؟». وقررت اتباع نصيحة بوب - أحد الزملاء المتمرسين في العمل وفي مثل هذه الأنشطة الخطابية -. قال لي: «سكوت يا بني، بعد كل هذه السنين، مازلت قادراً على الإمساك بزمام الأمور. والمهارة في صيد الفراشات التي تطير في

اتجاه واحد». وبكلمات أخرى، كلنا نمر بأوقات عصيبة لا نشعر فيها بالثقة، حتى أننا لا نتمكن من إيضاح هذه المشاعر «الفراشات» إلا أننا نستطيع أن نضع هذه المشاعر جانباً ونمضي قدماً.

يحلو لبعض الناس استخدام مصطلح «زوّرها حتى نتمكن منها» كوسيلة لوصف هذا المفهوم. ومن المهم في هذا السياق إضافة بعض النقاط. فكما سبق وأن قلت، لن نستطيع تزوير أي شيء إلى الأبد. ولا يجب علينا أن نحاول، وأرجو أن لا يفهم من كلامي أني أطلب من المرء أن لا يكون صادقاً أو أن يتحول الى شخص قوال، فهذا الأسلوب المعروف بـ (تصنع) له جذوره السلوكية السيكولوجية، والتي سآتي على تفصيلاتها في فصل لاحق.

4. الحكم على شخص انه مفكر إيجابي هو بمثابة القول إنه أو (إنها) شخص (بوليناني)

خطأ - في معرض الدفاع عن پوليانا فإنها تعرضت لجشع لا تستحقه. ولسوء الحظ ،فإن تعبير پوليانا وعلى مر السنين كان يستعمل للدلالة على المواقف السلبية. والغريب في الموضوع أن أغلب الناس يستعملون هذا التعبير دون معرفة معناه. أنا نفسي كنت واحداً من أولئك الناس حتى وقت قريب. فقبل أشهر عدة، كنت أدير حلقة من حلقات التفكير الإيجابي لواحدة من شركات المشروبات حينما طُرح موضوع

بوليانا. ولقد كان بعض المشاركين في الحلقة على اضطلاع بما يعنيه تعبير پوليانا. طلب مني المشاركون أن أشرح لهم هذا التعبير. وقتها، لم أكن على معرفة بأصله، وكل ما كنت أعرفه أنه تعبير يستعمل للدلالة على المواقف السلبية، وهذا ما أخبرتهم.

وفي صباح اليوم التالي، تلقيت مكالمة من أحد المشاركين في الحلقة قال لي فيها: «سكوت، أردت فقط إعلامك أن تعبير پبوليانا يأتي من قصة تحمل الاسم ذاته، ونشرت سنة 1913 للكاتبة إليانور هـ. بورتر. وأعتقد أنك يجب أن تقرأ هذه القصة ذلك لأن الشخصية الرئيسة لهذه القصة والتي تدعى پوليانا هي أبعد ما تكون عن تعبير پوليانا». وبحثت عن هذا الكتاب ووجدت نسخة مغبرة قديمة منه في المكتبة وقرأته. وما وجدته أن الشخصية الرئيسة پوليانا كانت فعلاً مفكرة إيجابية. فقدت پوليانا أبويها في سن الحادية عشرة، وأجبرت على العيش مع عمتها اللئيمة پولي. تعلمت پوليانا من والدها - الذي كان وزيراً - أن تستخلص الأشياء الجيدة من المواقف. وعلى الرغم من قساوة الحياة عليها، فلقد تمكنت من الحفاظ على نظرتها الايجابية للحياة التي كانت مليئة بالتفاؤل. وبالنتيجة، نجحت في إحداث تغييرات لا تصدق في أكثر الناس سلبية، وخصوصاً عمتها.

لهذا، فلتوضيح السؤال الرابع، فإن الشخصية الأصلية لپوليانا كانت إيجابية ،ولكن استناداً إلى استشهادنا الخاطئ بهذا التعبير، فإن پوليانا هي تلك الشخصية الطفولية الخيالية الساذجة.

إن أهم ما يميز التفكير الإيجابي هو قدرته على استثمار أقوى ما يمكن أن تحتويه تحديات المواقف. والمفكر الايجابي هو ذلك الشخص المؤسس على الواقعية، العنصر الاقوى في حل المشاكل المستعصية. وسنأتي بالمزيد من الشرح لصفات المفكر الإيجابي في نهاية هذا الفصل.

5. إن معتقداتنا هي التي تشكل سلوكنا والذي بدوره يشكل مشاعرنا

خطأ - للوهلة الأولى، يبدو ترتيب هذه العبارة منطقياً. ولكنه في حقيقة الأمر هو غير مرتب. لأننا غالباً ما نخلط بين المشاعر والعواطف وبين السلوك. فالترتيب الصحيح هو أن نقول، إن معتقداتنا (المسؤولة عن أفكارنا) هي من يشكل مشاعرنا والتي بدورها تشكل سلوكنا. تتداخل المشاعر بالسلوك لدرجة أن يصبح هذا التداخل أقرب ما يكون الى أحجية الدجاجة والبيضة. أيّ أتى قبل الآخر، المشاعر أم السلوك.

ستتناول في الفصل الثاني هذا المفهوم بمزيد من العمق.

6. إذا أردت أن تكون مفكراً إيجابياً، عليك إنكار بعض الحقائق أولاً

صح - (مع التنويه) تثير هذه النقطة جدلاً واسعاً عندما تناقش ضمن مجموعة. فأحد المحللين الماليين ممن كانوا يحضرون ندوة عن التفكير الإيجابي انبرى قائلاً: «ما هو المقصود بإنكار الحقائق؟ إن إنكاري للحقائق يعني فقداني

لعملي بسرعة شديدة» وانبرى شخص آخر قائلاً: «إذا كان التفكير الإيجابي يعني إنكار الحقائق، فأنا لا أريد أن أكون مفكراً إيجابياً». ما أثار كل هذا الصخب كان كلمة (إنكار). إلا أن هذه الكلمة لا تعني عدم إدراك الحقائق أو عدم التسليم بها، بل تعني تعليق أو تجاهل هذه الحقائق بشكل موقت قبل رفضنا للأفكار الجديدة بسبب هذه الحقائق المحيطة به، وبذلك نستطيع إدراك مجموعة جديدة من الحقائق. فخذ مثلاً كتابات ستاربكس، وأنا واحد من أشد المعجبين به، ففي كتابه «صب قلبك فيه» يتحدث ستاربكس صاحب ورئيس مجلس إدارة هاورد شولتز عن الرافضين لفكرة توسيع أعماله في مجال تجارة القهوة في مناخ واقعي تكثر فيه الأسباب التي تدعم الرفض. إلا أنه يقول: «لا يحق لأي أحد أن يمنع العالم من الحصول على القهوة الجيدة. لا احتكار لهذه المادة السمراء. ولقد سمعت الكثير عن أن هذه المادة لا يمكن أن تكون قابلة للنمو الصناعي، ولكن يجب أن لا ننسى أنها ثاني أكبر تجارة في العالم بعد النفط وذلك على الرغم من تراجع استهلاك أمريكا لهذه المادة منذ منتصف الستينيات»

لقد أوضح له الكثير من الخبراء أن المستهلك لن يدفع أسعاراً عالية لقهوة من الدرجة الأولى. إلا أن ستاربكس أثبت أنهم على خطأ. لقد كان يفتتح مخازن جديدة كل سنة، إضافة للمخازن التي كان يملكها، والتي كانت منتشرة في كل أنحاء البلاد. وعلى الرغم من وجود حقائق كان لها أن تثنيه عن عزمه

وعلى رغم النتائج المتأتية من هذه الحقائق، إلا أن مؤسسة هاورد ظلت تمشي قُدماً. وكان المفتاح يكمن في تعريف هذه الحقائق، والقبول بها ثم استخلاص أساليب خلاقة للتقدم. والمؤسف في الموضوع أن الكثير منا يسمح للحقائق أن تدفنه. وعوضاً عن استثمار هذه الحقائق لمصالحنا، نقوم بتحويلها إلى عوائق، ثم أعذار نهائية تبرر لنا السكون وعدم القيام بأي نشاط. الكثير من الشركات تمتنع من تطبيق الأفكار العظيمة بسبب هذه الجدلية.

أذكر قبل بضع سنوات أن نائب رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات المصنفة الكبيرة كان يشكو من مستوى أداء أحد الفروع التي كان يديرها. وعلى الرغم من أن هذا الفرع كان يقوم بكل واجباته، إلا أن النائب كان يقول: «إنهم محافظون وغير قادرين على التطور، صحيح أنهم يقومون بواجبهم، إلا أنهم يخشون تخطي ما قاموا بتحقيقه السنة المنصرمة ذلك لأن التكنولوجيا التي كانوا يتعاملون بها مع المنتجات الجديدة لا تتغير، وفي المحصلة إن تقديم منتجات جديدة هو شيء نادر». وبعد التدقيق تبين، أن إدارة ذلك الفرع كانت تركز اهتمامها على أداء السنة المنصرمة، ولكن المشكلة كانت تكمن في أن إدارة الفرع كانت تسمح للحقائق بشل تفكيرها. ففي اعتقاد نائب رئيس مجلس الإدارة، كانت إدارة الفرع تسلم وبشكل كامل أن أداء هذا الفرع لا يمكن أن يتجاوز الـ 15٪ من النمو الصناعي، وأنه لن يتمكن من تقديم اكثر من منتجين أو ثلاثة لكل سنة وذلك ببساطة، لأن هذا الفرع لم يحاول أبداً.

فالمفتاح في التعامل مع الحقائق المعروفة يكمن في البحث عن حقائق أخرى. أي أن التسليم بالحقائق الموجودة أصلاً غير كاف، بل علينا البحث عن حقائق جديدة قد لا تكون منظورة.

قصة روجر پانيستر هي مثال آخر. لقد كان روجر پانيستر أول إنسان في التاريخ يستطيع أن يحقق زمن الميل الواحد في أقل من أربع دقائق الإنجاز الذي لم يستطع أن يحققه أحد حتى سنة 1954، ولقد أوضح الخبراء في تلك الأيام (أطباء فيزيائيين وصحة وغيرهم) انه من الاستحالة بمكان أن يستطيع جسد بشري أن يقطع ميلاً في أقل من دقيقة. كانوا يقدمون الحقائق التي تثبت عدم قدرة الجسد البشري على القيام بذلك. إلا أن پانيستر لم يكن مقتنعاً بذلك، واستطاع سنة 1954 أن يحقق هذا الإنجاز. ثم تلا هذا الإنجاز ظاهرة مثيرة.

فخلال 18 شهراً استطاع أربعة وعشرون شخصاً من كسر هذا الرقم. شيء لا يصدق! ماذا حصل؟ هل كانوا يتناولون مقويات أو عقاقير منشطة؟ هل كانوا يتدربون بشكل أكبر؟ كلا، وما حصل أنهم آمنوا أن مثل هذا الإنجاز هو شيء قابل للتحقيق لأن پانيستر، وببساطة، قدم لهم مجموعة جديدة من الحقائق. آخذين في عين الاعتبار أن پانيستر كان على دراية باستحالة تحقيق مثل هذا الإنجاز، وعلى الرغم من القساوة التي تحملها كلمة (إنكار)، قرر پانيستر أن يستعملها وأن يزيح الحقائق جانباً ويحقق إنجازه.

7. لن نتمكن من تغيير الواقع، وكل ما نستطيع القيام به هو السيطرة على ردود أفعالنا تجاه هذا الواقع.

صح – غالباً ما نخفق في محاولتنا لتغيير ما هو خارج عن إرادتنا. إنها مضيعة للجهد والوقت. لا يمكن للمرء أن يعود إلى الماضي أو أن يتراجع عن القيام بما قام به. وعادة لا يكون لنا أثر مباشر على القرارات أو الأفعال التي قام بها الآخرون. وكنتيجة، فإن أغلب الأمور التي تحدث لنا تكون خارجة عن إرادتنا وعلى رغم أن ذلك لا يعجبنا. جميل أن نكون قادرين السيطرة على الأمور، ولكننا، وكما أشرنا في بداية هذا الفصل، إن السيطرة لا تتعدى سيطرتنا على ردود أفعالنا تجاه المواقف.

8. لا يمكن اعتبار التوقع المسبق مؤشراً على الإنجازات

خطأ- في الواقع، الصحيح هو العكس. التوقع المسبق هو مؤشر قوي على النجاح أو الإخفاق المستقبلي. وكما أشار الدكتور پيل: «توقع الأفضل، تحصل على الأفضل. توقع الأسوأ تحصل على الأسوأ». فكما هو الحال بالنسبة للمغناطيس، فإن التوقعات الإيجابية تشد لنا ما هو أفضل، بينما تشد التوقعات السلبية ما هو أسوأ لنا. فحينما نتوقع النجاح فإننا نقوم بتغيير باطننا بشكل أساسي بحيث تصبح مواقعنا أكثر ثقة وتفاؤلاً. ونبدأ بالتعبير عن هذه المكنونات الإيجابية من خلال حركة أجسادنا، وتعابيرنا الشفهية وكتاباتنا مما يؤثر في الناس المحيطين بنا بطريقة إيجابية.

هل حدث وأن قابلت بائعاً لم تستطع رفض عروضه؟ أذكر أنني قبل سنتين خلت وحينما كنت مديراً للاستلام والشحن، تلقيت اتصالاً من ماريا، موظفة الاستقبال قالت فيه: «سكوت، هناك رجل في البهو يرغب في التحدث إليك، أعرف أنه لا يوجد موعد. ولكن هلا تحدثت إليه لدقيقة واحدة ؟» وتحت إصرارها وامتعاضي، وافقت على مقابلته.

(ما زلت أذكر اسمه. جيمس) وبالمحصلة، استطاع أن يحول كل أعمالي لمصلحته. أخبرتني ماريا أنها لم تستطع مقاومة انطباعاته الإيجابية لدرجة أنها لم تستطع رفض طلبه في مقابلتي.

كان مرحاً وملحاحاً دون قسوة أو وقاحة، وبعد أشهر كثيرة، سألت جيمس: «كيف استطعت إقناع موظفة الاستقبال بالسماح لك بمقابلتي دون موعد مسبق؟». أجاب قائلاً إنه ينطلق دائماً تجاه أهدافه بحالة ذهنية مليئة بالأمل والتوقع. وهذه الحالة كانت تستدعي بالضرورة سلوكاً إيجابياً، الشيء الذي كان له الأثر الكبير في إبداع الانطباع الإيجابي لدى ماريا، وجعلها توافق على مطلبه.

9. الوقائع أكثر أهمية من المواقف

خطأ - كما أشرنا سابقاً، أن رؤيتنا للحقائق أهم بكثير من الحقائق نفسها. فالجوهر يكمن في أنك إذا كنت مقتنعاً بقدرتك على قهر العوائق ففرص نجاحك في ذلك كبيرة.

10. إذا لم تتخذ القرارات في حياتك، فإن الآخرين سوف يقررون عنك

صح - الحياة مليئة بالخيارات. وحينما نخفق في اتخاذ قراراتنا، فإننا غالباً ما نضع أنفسنا تحت رحمة الآخرين. ويساعدنا التفكير الإيجابي على اتخاذ القرارات لأنه يخلصنا من التردد والخوف والقلق والارتباك والمشاعر السلبية الأخرى.

كان الدكتور نورمان ڤنسنت پيل أول من أرسى المفاهيم الحديثة للتفكير الإيجابي. وحينما انضممت إلى مؤسسته، مركز پيل للحياة المسيحية، بهدف تطوير حلقة عمل تستند إلى رائعته «قوة التفكير الإيجابي» كان دخولي إلى مكتبته الشخصية أول ما فعلته. وكانت فكرة تطوير برنامج العمل بالاستناد إلى الفهم الكامل للعوامل التي شكلت أفكاره وآراءه في التفكير الإيجابي شديدة الأهمية بالنسبة لي. ولقد أذهلني الكم الكبير من الكتب التي قرأها إضافة إلى نوعيات هذه الكتب، وكلما تعمقت في دراسته، أدركت مدى الصدق والقوة اللذين كانا يكمنان في التفكير الإيجابي. وبعد قراءتي لكثير من سيرة حياته، إضافة إلى الأحاديث التي كانت تدور بيني وبين عائلته اكتشفت وجود عدد من المؤثرات التي شكلت بموجبها رسالته:

- النشأة: كان أبوه وزيراً ينتمي إلى الطائفة النظامية البروتستانتية، وكانت أمه من المؤمنات الواقعيات. فبالإضافة إلى بعض المؤثرات الكبيرة الأخرى على

طفولته، كان أبواه من أفضل الأمثلة على التفكير الإيجابي.

- **الدين:** بصفته بروتستانتياً، اتبع المذهب البيورتاني الداعي إلى النهوض والسمو والعمل الجاد والحياة النظيفة.

- **الصفات الشخصية:** كان في طفولته صغير الحجم والبنية، ممتلئاً بعقد هائلة من الشعور بالدونية وكان في قرارة نفسه تواقاً لأن يكون كبير الجسم متين البنيان وأكثر ثقة بذاته. وعلى رغم ما بذله في سبيل ذلك فلقد كان الفشل حليفه دائماً. وفي صراعه هذا وجد الأمل في مجموعة من التجارب إحداها، حينما كان طالباً في المدرسة وقد كتب المدرس على السبورة كلمة (لا تستطيع) في محاولة لشرح سهولة التغيير من الحالة السلبية لِ (لا تستطيع) إلى الحالة الإيجابية لِ (تستطيع) بتناوله لممسحة ومسح الـ (لا) من على السبورة. ولقد لازمته هذه الاستعارة طوال حياته.

- **الفترة التي عاشها:** لقد عاش الدكتور بيل في أكثر حقبة سلبية من تاريخنا. الحرب العالمية الأولى والثانية وحقبة الكساد العظيم. كان الناس في تلك الحقبة متخمون باليأس والإحباط والغضب من الحرب، والحزن العميق على فقدانهم لأحبائهم، كان الدكتور بيل أول من تنبأ بقوة التفكير الإيجابي وبقدرته على قلب المواقف السلبية.

- **ولعه بعلم النفس**: كان الدكتور پيل مولعاً وبشكل خاص بكتابات البروفسور في جامعة هارفرد جيمس جويس ولقد عُرف هذا الأخير بأنه الأب الشرعي «العلم النفس الحديث».
- **ولعه بالفلاسفة والشعراء العظام**: أمثال رالف والدو إيمرسون، والف ترين، ماركس أورليوس وغيرهم.

وبالنتيجة، إن مفهوم الدكتور پيل للتفكير الإيجابي كان مزيجاً من كل هذه المؤثرات، إلا أن هذا المفهوم كان مبنياً على سبر الأغوار النفسية ومداعبة الروحانيات. فبالنسبة له، إن مفهوم التفكير الإيجابي مترابط تماماً مع مفهوم الإيمان. فالإيمان بالله يجعل كل شيء ممكناً. والإيمان بالله يؤدي إلى الإيمان بالذات ومن ثم الثقة بالنفس. ويلعب علم النفس دوراً مهماً في هذه العملية لأن هذا العلم يتوجه أولاً نحو العقل الذي نتعرف من خلاله إلى الله ويجعلنا نتواصل معه. وأعتقد أن هذه القناعة هي إحدى الأسباب التي كانت تمنع الدكتور پيل من تناول المشروبات الكحولية، فهي تؤثر على العقل وتمنعه من التواصل مع الله، المصدر الرئيس للتفكير الإيجابي.

وصف التفكير الإيجابي

والآن بعد هذه الخلفية التاريخية لما يشكل رسالة التفكير الإيجابي، لنوسع سوية معنى التفكير الإيجابي فهو:

- قدراتنا الفطرية للوصول إلى نتائج أفضل وعبر أفكار إيجابية.

- الإيمان بالاحتمالات حتى وعندما تستبعد الحقائق هذه الاحتمالات.
- تركيبة الخصال العسرة.
- المسؤول عن صناعة الخيارات الخلاقة.
- المسؤول عن مواجهة المشاكل.

وتذكر أن:

- كلا التفكيرين الإيجابي والسلبي يحتويان على الحقائق.
- وأن التفكير السلبي هو حالة مكتسبة بالتعلم.
- وأن بإمكاننا عدم تعلم التفكير السلبي، وأننا نستطيع إعادة اكتشاف التفكير الإيجابي.

فلنكتشف الخطوة الرئيسة الأولى لهذه الحلقة، وكيف نستطيع تحقيق ذلك، بعد أن درسنا أساسيات التفكير الإيجابي.

القسم الثاني

من الأفكار الهدامة
إلى الأفكار الإيجابية

3

كيف يعمل العقل

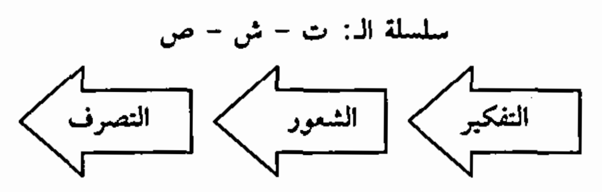
تنشغل پات، الموظفة الإدارية متوسطة المستوى، بالأفكار الجديدة. ولسوء الحظ، أغلب هذه الأفكار تشبه أحلام اليقظة، بدون أي قيمة فعلية، إلا أن هذا لم يكن ليحبطها. فحينما يخطر على بالها فكرة ما، فإنها ترغب بمشاركتها فوراً مع الآخرين، وعادة مع مديرتها المباشرة جان. لقد خطر على بال پات فكرة جديدة. دخلت إلى مكتب جان لتتحدث اليها. «جان، لن آخذ من وقتك أكثر من دقيقة. ولكني أريد أن أقول لك عن فكرة رهيبة، وأعتقد أنني أصبت هذه المرة إصابة موفقة». كانت پات كالعادة شديدة الحماس، بينما كانت جان تعبث بين الأوراق، وتنظر بإهمال إلى بريدها، وتعبث ببعض الحمالات الورقية. غير عابئة، تابعت پات: «ستمكننا هذه الفكرة من دخول أسواق جديدة وستحقق لنا هوامش عالية من. . .» في هذه اللحظة، رن الهاتف، رفعت جان السماعة وبدأت بالكلام عن سوق البورصة وبعض المواضيع الأخرى. لاحظت پات عدم اهتمام جان، توقفت عن الكلام وخرجت غاضبة من المكتب.

من الواضح أن پات مستاءة من لامبالاة جان، ماذا كنت ستفعل لو كنت محل بات؟ هل ستكون ردة فعلك مشابهة لردة فعلها، أم ستكون مختلفة؟ كيف؟.

كل ردود الأفعال التي نقوم بها تمثل نفسها بشكل سلوكي. ولأننا أفراد متميزون، فإن سلوكنا أو ردود أفعالنا تختلف من شخص لآخر، ومن موقف لآخر. ولكن بغض النظر عن الاختلاف فإن سلوكنا هو نتيجة لأفكارنا الواعية واللاواعية.

واحدة من أهم مكتشفات الدكتور ويليام جيمس تكمن في أننا نفكر. ثم وكنتيجة حتمية لهذا التفكير يأتي الشعور، ثم التصرف المدفوع بذلك الشعور. وكما أوضح أيمرسون أن «التفكير، هو سلف التصرف». وحينما تفهم هذا المفهوم من التفكير والشعور والتصرف فإنك تكون قد بدأت السيطرة على مشاعرك السلبية (العواطف)، وعلى تصرفاتك (السلوك) وذلك عبر تغيير الأفكار السلبية المسؤولة عن المشاعر السلبية وعن التصرفات إلى أفكار إيجابية.

سلسلة الـ: ت - ش - ص



فلنعد ثانية إلى بات. إذا طبقنا سلسلة التفكير - الشعور - التصرف (ت - ش - ص) عليها، كيف سيبدو الأمر؟ كان تصرف پات هو الخروج بشكل عاصف من المكتب. ما هو

الشعور أو ما هي المشاعر التي تعتقد أنها دفعت پات لتقوم بهذا التصرف (رد الفعل)؟ وعلى رغم أن الإجابة ستكون مجرد تخمين، فإن المرء سيقول إن پات كانت تشعر أنها خرجت، غاضبة، خائبة الأمل ومحبطة. فما هي الأفكار التي أدت إلى مثل هذه المشاعر؟ فلنخمن أيضاً. يمكن أن پات كانت تقول لنفسها: «لا تأخذني جان أبداً على محمل الجد، وما قامت به كان فظاً وغير مسؤول». «لقد أمضيت أياماً وأنا أعمل على هذه الفكرة، وكان عليها على الأقل أن تنظر إلي وأنا أتحدث إليها» «لقد فشلت ثانية في إيصال فكرة مهمة. ألن أتمكن يوماً من أن أفعل هذا بطريقة صحيحة؟».

كل واحدة من هذه الأفكار يمكن أن تنتج مشاعر سلبية. وكل شعور سلبي يمكن أن يؤدي إلى تصرف سلبي. والتصرفات السلبية تؤدي إلى عواقب سلبية. إن عواقب التصرفات السلبية هي المسؤولة عن كل هذا الصخب في الحلقة. وكما أشرت في الفصل الأول، هذا هو السبب في أن التفكير السلبي يكلف الشركات الكثير من الأموال ؟.

يمكن لپات أن تختار. بإمكانها أن تغير أفكارها حول المعاملة التي تلقتها من جان. (وتذكر أن كل مواقف العمل لها جانبها الإيجابي مهما شكلت من تحدٍ ومهما كانت محبطة)، فإذا ركزت على الجانب الإيجابي ستجد أنك في وضع فكري وعاطفي يسمح لك بالرد على أي موقف بطريقة بناءة ومنطقية عقلانية. في الواقع، كلنا مر بموقف مشابه لما مرت به پات.

هل تعتقد أن رد فعل پات مبرراً؟ أو هل تعتقد أنه كان بإمكانها التّصرّف بطريقة أكثر إيجابية، وبناءة؟ لو أن پات إتبعت أسلوب سلسلة الـ ت - ش - ص. لكانت قادرة على هندسة نتائج أكثر إيجابية، وذلك عبر تغيير أفكارها إلى أفكار إيجابية. كان يمكن أن تقول لنفسها واحدة من العبارات التالية:

- «لابد أنني فاجأت جان. في المرة المقبلة، سأحدد موعداً».
- «لابد أن عقل جان مشغول بالكثير من الأمور. ربما يجب عليّ تدوين أفكاري على ورقة والحصول على آرائها قبل مناقشتها».
- «على رغم أنني أكره أن أُهمش، إلا أنه لي عقل خلاق يقدم للناس الكثير من الأفكار الجيدة. من الممكن أن جان قد أخذت الموضوع على أنه فكرة بعيدة المنال. لابد أن أكون صبورة معها».

ما هي المشاعر التي يمكن أن تحرضها مثل هذه الافكار؟ لابد أنها كانت لتكون أكثر إيجابية. وكانت پات لتشعر بالهدوء والأناة، ومشاعر الهدوء والأناة كانت لتتحول إلى تصرفات إيجابية. وكمحصلة، كان يمكن لپات أن تعذر نفسها، وأن تختار وقتاً أنسب. فبغض النظر عن الطريقة المجحفة التي نشعر أننا عوملنا بها، يجب علينا دائماً أن نقدم للشخص الآخر ميزة الشك، فنحن لا نعرف السبب الذي دفعها للتصرف بهذا

الشكل. نقوم دائماً بترجمة سلوك الآخرين، وفي أغلب الأوقات، تظهر ترجماتنا أنها خاطئة أو غير صحيحة. وبعدم قدرتنا على قراءة أفكار الآخرين نجد أننا نقع دائماً في الفخ، في الوقت الذي تقوم فيه المناجاة السلبية التي نقوم بها بتغذية الاحكام السريعة أو الخاطئة. حسناً، لا توجد مشكلة في وصفك للسلوك الذي تراقبه طالما أنك لا تترجمه. كان من الممكن لپات أن تقول: «جان، يبدو أنك مشغولة جداً. هل يمكن تحديد موعد لنجتمع؟».

أنا لا أقول أنه يجب تقديم الأعذار للامبالاة وفظاظة الآخرين، بل اقترح التعامل معهم بالأساليب العامة. فنحن لن نتمكن من معرفة ما يدور في أذهان الناس حتى ينطبق علينا القول المأثور لسكان أمريكا الأصليين: «لقد مشينا مسافة ميل في حذائهم».

يتوجب علينا في بعض الأحيان التعامل مع أناس معينين ممن يشغلون مراكز حساسة ويمكن لهم بشأن أو بآخر أن يقلبوا حياتنا إلى جحيم لا يطاق، ونتساءل عن السبب الذي جعلهم في مثل هذه المواقع أساساً. وأينما ذهبنا، سنظل نجد أمثال أولئك الناس ممن يجعلون المناجاة الداخلية الإيجابية شيئاً مستحيلاً. وأفضل ما يمكن القيام به في مثل هذه الأوقات هو التسليم أننا لن نتمكن من تغيير ما في نفوس الناس. يجب علينا اتخاذ القرار الواعي للتحرر منهم، فالسلبية، والقلق من عدم إمكانية التغيير لن تقوّما مسالكهم، كما أنها لن تجعل حياتنا مريحة.

إن تغيير أفكارنا من الحالة السلبية إلى الإيجابية يتطلب الوقوف قليلاً أمام مناجاتنا الداخلية، فالمناجاة الداخلية تشبه وإلى حد كبير سواقة الأقراص المضغوطة المتموضعة داخل العقل والتي تعمل آلياً لدى تعرض المرء للمواقف الخارجية. فحين يرفض مديرك الاستماع إليك، يقوم عقلك باختيار الاسطوانة الثانية، المسار الثامن. «المدير أحمق» أو حينما تعيد الإدارة إعادة هيكلية العمل، ينطلق العقل نحو الأسطوانة الرابعة، المسار الأول. «لا توجد لدى هؤلاء المتحجرين أي فكرة عما يفعلون» وبالاستماع إلى المناجاة الداخلية نستطيع معرفة فيما إذا كانت ردود أفعالنا، وخصوصاً تجاه المواقف الصعبة والقاسية، بناءة ومنطقية أو هدامة وغير عقلانية، فالطريقة التي تتحدث فيها لنفسك طوال اليوم يكون لها الأثر الأكبر على طريقة أدائك وشعورك بالراحة. فكر أنك تمر الآن بأحد المواقف التي تعتبرها عصيبة وأنت في عملك. ماذا سيقول لك عقلك؟ وما سيقوله عقلك هو أحد الأمثلة الحية على المناجاة الداخلية. ففي الواقع، نحن نتحدث إلى أنفسنا طوال النهار. فإذا كنت تفكر، فإنك تتحدث إلى نفسك، وتترك للصور أن تتداعى إلى ذهنك أيضاً.

إن التطبيقات العملية لهذه الحقيقة البسيطة عميقة جداً إذا تأملت في أن هذه الحقيقة قد دفعت أفكارك الحالية التي تأخذ شكل المناجاة الداخلية إلى تحديد ماهية تصرفاتك. فإذا أردت أن تشعر بالرضا وأقصى الحدود الممكنة من الفعالية والتأثير،

تحدث إلى نفسك بطريقة إيجابية. هذا يتطلب منك رؤية الجوانب الإيجابية من الناس ومن المواقف وأن لا تكتفي بالجوانب السلبية. والأمثلة التالية تشير بوضوح إلى المناجاة الداخلية السلبية الهدامة:

«كالعادة، لا شيء جديداً. عفن بعفن».
«لست قادراً على التقاط أنفاسي».
«لم أعد أحتمل. إنه يقتلني».
«إنني أختنق. ما هذا؟ إما القيام بالأمر أو الموت».
«لماذا عليّ أن أكتب هذا التقرير؟ هل أنا كاتب ؟».
«لا أستطيع احتماله. إنه مقزز».
«آه نعم، وكأنهم يهتمون لأمرنا».
«لم يحصل في يوم أن اشتروا من عندنا، فماذا يدفعهم إلى ذلك الآن».
«كل مرة أتصل بهم، أدخل في نفس الدوامة».
«لا أصلح لهذا العمل».
«يا لحماقتي! كيف لي أن أرتكب مثل هذا الخطأ».

يقول الدكتور دينيس ويتلي، العالم المتخصص في السلوك الإنساني لأكثر من عشرين سنة. «حينما يتحدث العقل، يستمع الجسد. إننا وبالحرف الواحد، نقلب في عقولنا كل هزيمة وكل نصر لنا في لعبة الحياة».

فالمحترفون والرياضيون الأولمبيون يقولون على سبيل

المثال أشياء مثل «سأحقق نصراً كبيراً هذه المرة» «وسأحصل على النقاط العشر التي أحتاجها»، «لن يتمكن أحد من إيقافي». وكنت قد تحدثت مسبقاً عن النقص والخسارة والحدود. فالمناجاة التي تتمحور حول نقص المصادر (كالنقص في الوقت، الأموال أو المعلومات) أو التي تتأرجح بين ما خسرته في السابق وإمكانية ما ستخسره في المستقبل كقولك: «أعرف الأمر، نفس النتائج المقززة، الأمر يتكرر ثانية». أو تلك التي ترتكز على الحدود الذاتية (لا أملك الخبرة والخلفية المناسبتين) كل هذه الأشياء تمهد المرء الذي يتجاهل قواه الخاصة إلى الفشل الذريع. فالجسد يتأرجح بما يتأرجح به العقل.

راقب نفسك وأنت تناجيها، طوال اليوم. وكلما شعرت أنك تقول لذاتك أشياء سلبية عن ذاتك أو عن الأناس الآخرين، أو عن أحد المواقف التي تمر بها، توقف وحاول أن تبحث عن ميزة إيجابية تستطيع التركيز عليها. كِلا الشعورين حقيقيين ويمكن تطبيقهما. والفرق بينهما أن أحدهما يساعدك على التفكير بشكل خلاق يمكنك من الحصول على ما تريده، بينما يُحد الآخر من خياراتك ويكون بالتالي وبالاً عليك.

تكنولوجيا تحويل المواقف

إن النظر إلى تحديات المواقف المتقلبة بطريقة إيجابية يحتاج إلى الكثير من التمرين والممارسة فهذا التمرين يمكن المرء من السيطرة على ردود أفعاله الآلية ومن ثم تحويلها الى

ردود إيجابية فعالة. أفترض مثلاً وبنتيجة خفض العمالة، ستخسر عملك في غضون شهر. فالمناجاة السلبية يمكن أن تكون:

- لقد تقدمت في السن، لن أجد عملاً آخر.
- كيف سأسدد فواتيري ؟
- لماذا اختاروني؟ كان يجب عليهم أن يختاروا جون.

يدفعنا مثل هذا النوع من المناجاة إلى اتخاذ قرارات متسرعة ومتهورة كأن نقبل بأي فرصة تعرض علينا. أو أن نعرض المنزل للبيع، أو أن نسمح للقلق أن ينال من صحتنا ويوقعنا فريسة للإحباط. فإذا أردنا أن نحول هذه الأفكار السلبية إلى أخرى إيجابية، يجب علينا أولاً أن نبحث عن كل الفرص الإيجابية في هذه المواقف وأن نعرفها. إليك بعض الأمثلة المحتملة لمناجاة ناجمة عن وضع خفض العمالة:

- وأخيراً استطعت أن أرتاح. لقد عشت حياة روتينية. لقد كنت بحاجة إلى مثل هذه النقلة.
- سأجد عملاً آخر فأنا شخص ذكي، ممتلئ بالطاقة وملتزم، ولا أشعر بوجود مشكلة. قد يمضي بعض الوقت ولكنني شخص بموارد لا تنضب.
- ستكون لي الفرصة لأمضي بعض الوقت مع عائلتي، في الوقت الذي أبحث فيه عن معابر جديدة.

النقطة تكمن في اختيارنا للطريقة التي ننظر فيها إلى

المواقف. س. ي. هاياكاوا، لغوي وبرلماني أمريكي قال ذات مرة: «لاحظ الفرق بين رجل قال: لقد أخفقت لثلاث مرات متتالية، وبين قوله: أنا شخص فاشل». المقولة الثانية تشخص الفشل. وشعور المرء بلاقيمته وشعوره بالإشفاق على ذاته ينبعان من مثل هذه المناجاة السلبية. فالمقولة الأولى، على رغم عدم تحقيقها لأهدافها فهي ما تزال مليئة بالفرص.

إن تحويل المناجاة الداخلية لتكون أكثر إيجابية يؤدي إلى نتائج مثيرة. فمهما اعتقدت أنك شخص سلبي وتشاؤمي، فاعلم أن كل الناس يتمتعون بموهبة النظر إلى الأمور بطريقة أكثر إيجابية. ففي الوقت الذي يثير فيه بعض الناس أتفه الأمور، يتمتع آخرون بموهبة مواجهة أصعب الأمور بروح ملؤها الهدوء والثبات والاتزان.

لماذا تختلف ردود أفعال الناس عن بعضها تجاه الوضع الواحد؟

صباح الاثنين، صخب في المكتب. وعوضاً عن الانشغال في «كيف أمضيت عطلة نهاية الأسبوع؟» يتجمع الموظفون في مجموعات صغيرة وينخرطون في نقاشات جدية. ماذا يحصل؟ ولن يمضي وقت طويل حتى يعرف الجميع أن مديري القسم كانوا في اجتماع خاص امتد لكامل يوم الأحد، واستؤنف هذا الصباح، وما زال الاجتماع منعقداً. وسرت الشائعة. تخفيض كبير في عدد العمال، وإعادة هيكلية الشركة، الإنتاجية متوقفة. فجأة، تدخل المديرة بوجه كالح، وتلتفت العيون نحوها.

تجول بنظرها وتقول: «سنجتمع في قاعة الاجتماعات في غضون ساعة».

لابد أن الجميع مهتم. ولا يعرفون ما يجري، وكيف سيؤثر هذا الوضع عليهم. ماذا يفكر كل واحد منهم؟ ماذا يقولون لأنفسهم؟ الوصول إلى منبع المناجاة الداخلية هو المفتاح الأبدي للمضي مع أنفسنا.

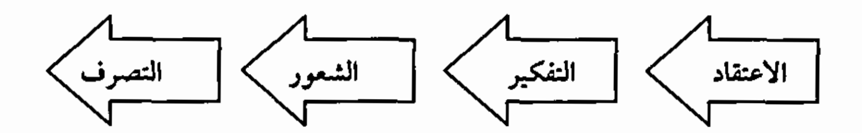
4

الوصول إلى منبع الأفكار السلبية

تساهم الكثير من العوامل في آلية رؤيتنا للظروف المحيطة بنا، وفي ردود أفعالنا عليها. فمنظورنا وردود أفعالنا تستند وبشكل مطلق، على معتقداتنا وعلى الطريقة التي يجب أن تكون عليها. فإذا أضفنا كلمة (معتقداتنا) إلى سلسلة الـ ت.ش.ص (التفكير - الشعور - التصرف) التي ناقشناها في الفصل السابق، يصبح من الواضح أن تصرفاتنا ناتجة عن شعورنا، الناتج بدوره عن أفكارنا والناتج أيضاً عن معتقداتنا. وبهذا فإن المفتاح في تغيير التصرفات السلبية يكمن في تعريفنا وإيضاحنا، أو بالأحرى، في الخفض الكبير للمعتقدات التي تحد من أنفسنا.

بعض الناس ينظرون إلى التحدي والصراع على أنه أمر طبيعي، وجزء لا يمكن تجنبه من أجزاء الحياة ذاتها. والبعض الآخر يؤمن أن الحياة لا يجب أن تكون بهذه القسوة. ولكننا لن نستطيع تغيير حقيقة الأمور، وكل ما نستطيع فعله هو تغيير مواقفنا تجاه هذه الأمور. فعالم النفس الذي احتل الريادة في

علم نفس الطبائع، الدكتور ألبرت ايليس اكتشف أن المعتقدات (رؤية المرء للحياة بشكل عام) هي المصدر الرئيس لأفكار المرء. فإذا كُتب لمعتقداته أن تكون منطقية، أي متوافقة مع حقائق الحياة، فإن أفكاره ستكون عموماً واقعية بناءة تقوده إلى تصرفات ومشاعر بناءة. أما إذا كانت معتقدات المرء غير منطقية وتعمل على الحد من ذاته، وغير متوافقة مع حقائق الحياة، فعلى الأغلب، ستكون أفكاره خيالية وستقوده نحو التصرفات الهشة والمشاعر السلبية. وحقيقة أن أفكارنا هي نتاج معتقداتنا الفردية بشأن الحياة تفتح لبصيرتنا آفاقاً واسعة وطرائق كثيرة نستطيع من خلالها تغيير تصرفاتنا السلبية إلى أخرى إيجابية. وبذلك تصبح السلسلة: ع.ت.ش.ص.



المعتقدات التي تحد من الذات

إن أغلب الأفكار والمشاعر والتصرفات السلبية تساهم في الحد من الذات. فمن أين نبدأ؟ حسناً سندرج قائمة من المعتقدات العالمية التي من شأنها أن تحد من الذات:

1. يجب على الناس معاملتي بشكل عادل.
2. لا يمكن أن تكتمل! لابد من وجود المنغصات.
3. يجب على الناس معاملتي على أنني شخص محبوب.

4. من المريع أن أرتكب الأخطاء.
5. لن أكون نافعاً ما لم أتصرف بشكل جيد.
6. يجب أن يعاقب كل من يعاملني بسوء.
7. لابد أن أحصل على ما أريد، حين أريد.
8. لا أستطيع السيطرة على مشاعري.

لنمعن النظر في هذه المعتقدات العالمية، إضافة إلى بعض العبارات المترابطة معها، ولنكشف الطريقة التي تؤثر بها على أداء المرء.

1. يجب على الناس معاملتي بشكل جيد

- كيف لهم أن يعاملوني بهذا الشكل بعد كل ما قدمته لهم؟
- زملائي لا يقدرون ما قدمت لهم من مساعدات.
- بعد عشرين سنة من الولاء والإخلاص في العمل، تم استبعادي.
- كيف يجرؤون على استهجان محاضرتي؟ لقد عملت بجهد كبير عليها.
- ولكن كارول لديها الكمبيوتر الخاص بها، لماذا لا أحظى بواحد لي؟

ماذا سيحصل إذا تمسكنا بهذه المعتقدات التي تحد من الذات ولم يعاملنا الآخرون بشكل عادل؟ بالتأكيد سنشعر بالإحباط الشديد، ربما وبالرغبة في الانتقام. والكثير من الناس يؤمنون أنه «إذا عاملت الآخرين بشكل عادل، فيجب أن

يعاملوني بنفس الشكل أيضاً». ولا عيب في توقع التبادل في المعاملة العادلة. قسم آخر من الناس يؤمن بضرورة أن يُعامل بشكل عادل دون أن يأخذ بالاعتبار شكل تعامله مع الآخرين. إن تعريفنا ومفهومنا لمعنى كلمة (عدالة) هو ما يسبب نشوء معتقداتنا التي تحد من ذاتنا. أجريت قبل بضعة أسابيع نقاشاً مع أحد الزبائن وقد كان شديد الانزعاج لعدم شموله بترقية عالية. قال لي: «سكوت. لقد مضى على وجودي هنا عشر سنين عملت خلالها بجد كبير وقمت بجميع واجباتي، وقد أخبروني أنني على رأس المرشحين للمنصب الجديد. ولا أستطيع تصديق ما فعلوه بي». لقد كان شديد الإحباط وكان يفكر جدياً بترك الشركة وبترك العمل، على رغم محبته الشديدة لهذا العمل. كان يشعر بأقدميته، ومعرفته لدواخل وخوارج العمل وكان يشعر بأحقيته للترقية. وهذا من شأنه أن يظهر الأمر على أنه نتيجة منطقية. ولدى تفحصي للأمر، تبينت لي بعض المعلومات الإضافية التي ساعدت على شرح قرار الإدارة.

سألته عن علاقته مع مديره، زملائه، وعن تقاريره المباشرة فأشار إلى حادثة كانت قد وقعت قبل بضع سنوات. من الواضح أنه كان قد تشاحن مع أحد الزملاء، وحصل أن أصبح هذا الزميل مديراً مهماً في المؤسسة. ولقد اعترف زبوني أنه وفي ذلك الوقت، كان جديداً على الإدارة ولم يكن قد أدرك تماماً مهارات الآخرين. ويمكن أن يكون هذا هو السبب في عدم ترقيته. لهذا، وعلى الرغم من شعوره أنه لم يعامل بشكل

عادل، وعلى رغم امتلاكه لمقومات هذا المنصب الجديد، أدرك تماماً أن الشخص الآخر قد لا يمتلك الخبرة اللازمة، ولكنه بالميزان، كان المرشح الأقوى. وقد أشرت عليه أن يوجه إحباطه وغضبه نحو نشاطات بناءة. كأن يجمع عن نفسه معلومات أكثر، وعن أقسام أخرى يمكن أن يوجد فيها بفاعلية أكبر، وأن لا يكتفي بالترقية المقبلة، بل أن ينمو بشكل إنساني أفضل.

ما أريد قوله في هذا السياق أن الحياة والناس في هذه الحياة ليسوا عادلين، ولن نتمكن من تجنب عدم المساواة، ولكننا نستطيع أن نتعلم كيف نتصرف إزاء عدم المساواة بشكل ذهني أكثر إيجابية.

2. لا يمكن أن تكتمل. لا بد من وجود بعض المنغصات

- إعادة هيكلة. مرة ثانية. لماذا يفعلون بي هذا ؟
- لا أصدق أنهم يعيدونني إلى التدريب مرة ثانية. نظام كمبيوتر جديد. إنها مضيعة للوقت.
- وكأنني بحاجة لأن أثير مساوئ إعادة كتابة العرض الآن.
- لماذا لا يردون على عرضي؟ لن يستطيعوا أن يتخذوا قرارهم إلى الأبد.
- يا لمهزلة كتابة هذه التقارير. فهم لا يقرأون نصفها في كل الأحوال.

إن معتقدات الحد من الذات شديدة الأنانية. فهي تؤذي

المؤسسات لأنها تمنع الناس من المغامرة ومن تجريب الفرص الجديدة. إنها السبب الرئيس الذي يدفعنا إلى الاستسلام أمام أي مشروع أو أي محاولة أو أي شخص في اللحظة التي تسوء فيها الأمور. يعمل صديق لي كمدير للموارد الإنسانية لشركات خدمات صغيرة. ولأكثر من سنة، كان دائم التذمر من أحد الشركاء في الإدارة. فلقد كان هذا الشريك حاد الطباع ومستعداً للانفجار لدى أدنى تحريض. وكان صديقي على حيرة من أمره في كيفية التعامل مع هذا الشخص. وكان شديد الانزعاج من هذا السلوك الهدام الذي من شأنه أن يشيع جو القلق وعدم الرضا. ومع مضي الوقت، ازدادت الأمور سوءاً مسببة الكثير من الانقلابات والاضطرابات، مما دفع صديقي إلى مواجهة الأمر بشكل مباشر وحاسم وشجاع عبر مواجهة هذا الشريك، ضارباً بهجومه وإحباطاته واستيائه عرض الحائط. وكما توقع صديقي فلقد كان رد فعل الشريك عدوانياً وشرساً. لكن وحالما انتهت المواجهة، كانت المشكلة قد حلت بشكل نهائي وازداد العمل قوة وصلابة (كما هو حال صديقي).

أحد المديرين ممن حضروا حلقة عن التفكير الإيجابي أخبرني أنه يواجه مشاكل مع أحد الموظفين الذين (ورثهم) من أحد الأقسام الأخرى حيث كان رئيس ذلك القسم وعوضاً عن مواجهة مواضيع الأداء يقوم بترقية الموظفين المشاكسين عن طريق نقلهم إلى الأقسام الأخرى. ببساطة كان يتهرب من الإزعاج الذي يمكن أن يسببه الموظف لدى مواجهته بموضوع

ضعف الأداء. كان نقل المشكلة إلى قسم آخر أسهل من مواجهتها. لا أحد يحب القلق والانزعاج والكل يشيح بوجهه عنهما، ولكن الجميع يخسر في النهاية. يخسر الموظف فرصته في التعلم والتطور، ويرث المدير الجديد مشكلة جديدة في ضعف الأداء، وتغدو المؤسسة أقل إنتاجية عما كانت عليه.
وأولئك الذين حققوا الإنجازات العظيمة، حققوها بالكثير من التضحيات والكثير من الألم. وأقول إن قمة إنجازاتي المهنية تحققت خلال أكثر الأوقات التي كنت أشعر فيها باليأس والإحباط. ولسوء الحظ، الكثير منا، إما أنهم لم يحاولوا مواجهة مشاكلهم قط، أو أنهم يشعرون بالخجل من اقترابهم نحو أهدافهم لصعوبتها. فإنجازاتنا تتناسب مع آلامنا. فلا «إنجاز من دون ألم».

3. يجب على الناس معاملتي على أنني شخص محبوب

- ماذا فعلت لـ «سو» حتى تكرهني بهذا الشكل.؟
- سأمتدح كيث على خطته الخاصة خفض التكاليف على رغم عدم شعوري بقوتها.
- لا أحد يحبني، وهذا هو السبب في أنني لا أجد فرصاً جيدة في هذا المكان.
- لا أحتمل فكرة أن بوب غاضب مني.

الكثير من القرارات الخاطئة تتخذ، والكثير من التصرفات الخاطئة تحصل في العمل. ذلك لأننا نخاف من أن يرفضنا الآخرون. للبعض منا، فإن الحاجة إلى أن لا نرفض أو أن

نكون مناسبين تبدو عظيمة لدرجة أننا نخفق في أن نكون صادقين مع الآخرين حيال تصرفاتهم. «إذا عبرت لكيث عما أشعر به حقاً تجاه فكرته، سيغضب مني لفترة طويلة، وأنا مضطر للعمل معه بشكل يومي. وأنا لا أحتمل فكرة أن يكون غاضباً مني». لا بأس في أن تكون محبوباً من قبل الآخرين، وفي الحقيقة إن هذه الرغبة لهي من أشد احتياجات الإنسان بحسب رأي عالم النفس - أبراهام ماسلو- ولكن الإلحاح على أن الناس يجب أن يجدوك شخصاً محبوباً يؤثر سلباً على سلوكك. ولقد أخبرتني المديرة المالية لأحد الأقسام أنها غالباً ما تعدّل ملاحظاتها وتعليقاتها المتعلقة بتقويم أداء الموظفين لأنها لا تريد أن تجرح مشاعر الآخرين وتغامر بمحبتهم لها. ولكنها لا تعرف على وجه التحديد لماذا تقوم بذلك.

وأفضل طريقة للتعامل مع احتياجاتنا لأن نكون محبوبين تكمن في التركيز على نقطة بناءة، وهي احترام الذات. فنحن لن نستطيع إجبار الناس على محبتنا. ولكن نستطيع العمل على ذلك. نستطيع أن نشعر وأن نفكر وأن نتصرف بطريقة أكثر أمناً وأكثر ثقة، وهي خصال ينجذب إليها الناس. كما أننا نستطيع التركيز على محبة الناس مقابل أن يحبنا الآخرون. وبالتالي، فبدلاً من الغرق في احتياجاتنا، نستطيع التفكير في احتياجات الآخرين بصدق وإخلاص، دون الطمع في أي منفعة فردية. أذكر أنني كنت أتحدث إلى ابن عمي -فيل- في هذا الموضوع في إحدى الأمسيات، وكالعادة كانت له رؤياه المثيرة التي

تذهلني حتى هذا اليوم. قال لي: «تعلم ياسكوت أن الناس يحاولون أن يكونوا ممتعين بغية كسب ود الآخرين فيبدأون بالكلام عن أنفسهم طوال الوقت دون أن يسألوا عن الطرف الآخر. ولا يستمعون حينما يبدأ الطرف الآخر بالكلام. يجب أن نكون مهتمين عوضاً عن ممتعين. يجب أن نعمل بجد أكثر حتى نكون مهتمين بالطرف الآخر». فإبداء الاهتمام بالطرف الآخر يفترض بالضرورة التجاوب الإيجابي لاهتمامنا.

4. من المريع أن أرتكب الأخطاء

- لست نافعاً. ولا أصلح لشيء.
- يا لغبائي. لا أصدق أنني قمت بهذا.
- لا أستحق فرصة ثانية.
- لن أحصل على الترقية.
- أفضّل عدم الخوض بها. إنها مغامرة كبيرة.

إن الشعور الذي يعترينا باللاقيمة حينما نرتكب خطأ ما يأتي من تذكرنا لردة فعل الآخرين تجاه أخطاء سابقة كنا قد ارتكبناها خلال حياتنا. كتعنيف أبوي قديم أو ملامة من مدير مدرسة سابق أو تقريع المدرسين.

ولا يعرف الكثير من الناس السبب في شعورهم باللاقيمة أو عدم الاهتمام بالموضوع. إقحام هذا الاعتقاد الذي يحد من الذات في البيئة المهنية له الكثير من المساوئ السلبية. عملت ذات مرة لدى إحدى سلاسل مطاعم الوجبات السريعة الموجودة

في الشمال الشرقي بهدف مساعدة هذا المطعم في معرفة سبب عدم رضا الزبائن عن أدائه. وتم تشكيل فريق متعدد الوظائف يضم أمين المستودع والطباخ وأمين الصندوق. واكتشفنا بعض أسباب عدم رضا الزبائن، وأخذنا نحضر سويّاً العلاج لهذه الأسباب. وبصفتي مساعداً لهذا الفريق، وأثناء التحضير للمعالجة لاحظت الإحجام المتكرر لواحدة من أعضاء الفريق لدى وصول الدور إليها.

اقتربت منها بعد انتهاء الجلسة لرغبتي في عدم إحراجها وسألتها عن سر إحجامها المتكرر فأجابتني أنها تخاف من أن تكون على خطأ أو أن تبدي رأياً غبياً بحيث يسخر منها الآخرون. كانت أُما عازبة شابة ولا تحمل الشهادة الثانوية ولا تشعر أنها ذات قيمة. فذكرتها أنها موظفة نشيطة ومعتبرة، ومخلصة وذات مصادر لا تنضب وهو السبب الذي دفع بالإدارة إلى تدريبها وضمها في هذا الفريق. وشجعتها على المشاركة في الندوة المقبلة، وقد وافقت. وبالمحصلة، كان المفتاح في حل المشكلة يكمن في أحد أفكارها.

تمتلئ الشركات بالموظفين الذين يخشون تجربة الأفكار والمواقف والتكنولوجيا الجديدة لأنهم يخشون ارتكاب الأخطاء. لذلك فإن القدرة على اتخاذ القرار هي واحدة من أهم الأساسيات الإدارية. ولكن، ما أكثر القرارات التي لم تتخذ بسبب خوف المديرين من ارتكاب الأخطاء.

5. لن أكون نافعاً ما لم أتصرف بشكل جيد

- إذا لم أحصل على أفضل وظيفة، أنسى الموضوع. فأنا فاشل.
- لا أصدق أن موعد الإغلاق قد فاتني. لابد أن مديري يعتقد أنني غبي بالكامل.
- أتمنى أن تجري الأمور بسلام لأن شكلي سيبدو سيئاً إذا لم تجر بسلام.
- أفضل أن لا أقوم بأي حركة أخرى. يمكن أنني لا أحمل كل المعلومات.
- لابد أن يتبنوا فكرتي وإلا سأكون فاشلاً بائساً.

يبدو هذا الاعتقاد الذي يحد من الذات مشابهاً لسابقه، ولكن خطره أعظم. فبصفتي مستشاراً سنحت لي فرصة العمل مع شركات كبيرة كثيرة، والتقيت فيها بالكثير من الناس اللامعين عبر السنين. ومن المدهش أن تعلم أن سعادة بعض الناس الذين التقيتهم كانت تعتمد كلياً على أدائهم الذي يعتبرونه فاشلاً إذا لم يجسد الكمال. والغريب فيما وجدته أن هذا الشعور يفرض ذاته عكس الاعتقاد الذي يحد من الذات. وأعتقد أن هذا الشعور هو طبيعة تنافسية فطرية. لقد التقيت بالكثير من المديرين الذين كانوا يعتبرون أن منافسهم الأشد هو ذاتهم. قسوتهم على أنفسهم أشد بكثير من قسوتهم على موظفيهم.

كمدرس مساعد ملحق في مدرسة للأعمال، التقيت بالكثير من التلاميذ القساة على أنفسهم بشكل لا يصدق. وأذكر أنني تلقيت اتصالاً من أحد التلامذة اللامعين يسألني فيها عن كيفية تغيير علامته من -A إلى +A «يتحتم عليّ الحصول على +A يا أستاذ. لأنني إذا فشلت في الحصول على +A فإن معدلي سوف ينخفض إلى 4,0، ولن أستطيع العيش بعدها». يُعذب الطلاب أنفسهم عذاباً فكرياً وجسدياً إذا قصروا قليلاً عن أهدافهم. فنحن نعيش في مجتمع الإنجازات، وبغض النظر عن السبب، فالبعض منا يعتقد أنه اذا لم يحصل على نسبة 100٪ في كل الأوقات فهو شخص فاشل. ولهذا الموقف أثره المزدوج على أداء العمل أيضاً فهو: (1) يتطلب الشخص الكمالي وقتاً ومصادر أوفر من اللازم للقيام بالمهمة. وقد لا تبدو فوائد الوصول إلى الكمال متجانسة مع الجهد الإضافي المبذول في تحقيقه. (2) وبسبب طبيعتنا الإنسانية فحينما نخفق في الوصول إلى الكمال نصاب بالقلق والإحباط.

6. يجب أن يعاقب كل من يعاملني بسوء

- إن ما يحدث لنا هو بسبب خطئك.
- سيدفع - جو - الثمن حتى ولو كان ذلك آخر ما أفعله.
- ستنال أخيراً جزاء ما اقترفته.
- هذه آخر مرة أقدم فيها لماري شيئاً.

من الصعب احتساب التكاليف المرتبطة بـ «حصلت على حقي» مع الأناس الذين أخطأوا بحقنا. والقليل من الناس الذين يعترفون أنهم أمضوا وقتاً طويلاً وأهدروا طاقة كبيرة بهدف الوصول إلى ذلك. ففي «يجب على الناس معاملتي بشكل عادل»، علمنا أننا كلنا نعلم كيف يجب أن نعامل وهذا الاعتقاد الحالي هو أحد نتاجات شعورنا أننا لم نعامل بشكل عادل. نحن ننصب أنفسنا قضاة ومحلفين ونقترح عقوبة تناسب الجريمة. وهذا له الأثر السلبي الكبير على المؤسسة لأنه يحول الطاقة الإيجابية التي يمكن استغلالها إلى طاقة سلبية.

يتم تناول موضوع العقاب بعدد من الطرق كالاستهتار بجهود الآخرين، وانتقاد أفكار «الشخص الذي أساء لنا» وكالثرثرة الهادفة إلى التجريح والإساءة وهكذا دواليك.

قامت جامعة نورث كارولينا لمدرسة الأعمال بمسح عام على عينة من الناس، بثت نتائجه أحد تقارير مجلة Wall Street وأشارت النتائج إلى نسبة 22٪ وبسبب عدم طرح المسح بأسلوب مهذب، تعمدت خفض نتائجها، بينما اكتفت نسبة 52٪ إعرابهم عن مخاوفهم حيال القلق الذي يفرضه العمل. فالعقاب في أقسى أشكاله يكون حيال أي مؤسسة على شكل شعور موظف أو موظفة أنها لم تعامل بالشكل الصحيح. وأذكر قبل بضع سنوات أن أحد لاعبي كرة القدم اعترف أنه، وأثناء عمله على أحد خطوط تجميع السيارات، كان يتعمد وضع مختلف القطع الحديدية (عزقات، حاملات... الخ) داخل إطار الباب

فتصدر السيارة لدى قيادتها أصواتاً مخيفة. كان يشعر أن هذه هي الطريقة المثلى للانتقام من الإدارة نتيجة لتعمدها الأخطاء في حقه.

إذا أردت الطمأنينة في التعامل مع مواضيع كالظلم والقسوة، عليك أن تنطلق من الإدراك الكامل أن أغلب الذين نتعامل معهم هم في الأساس أناس طيبون، وأن الأناس الطيبون يمكن أن يقوموا بأشياء سيئة التي في أغلبها عرضية وغير مقصودة. تماماً كما هو الحال بالنسبة لنهاية رواية The Wizard Of Ozفشعور دورثي أن العراف كان قد خدعها، دفعها إلى ضربه ونعته أنه «إنسان سيء» بينما كان العراف يستسمحها قائلاً: «دورثي، يا عزيزتي، ما أنا إلا عراف بائس» وعلى الرغم من أن بعض أفعاله كعراف كانت سيئة إلا انه كان رجلاً طيباً بالأساس.

يجب أن لا تقلقنا فكرة الانتقام، فالطاقة التي نبذلها في هذا السبيل يمكن أن تكون إيجابية كما يمكن لها أن تكون سلبية. وأنا على قناعة تامة أننا لا يجب أن نبذل مجهوداً سلبياً لمواجهة المواقف السلبية، وإذا اضطر الأمر، فيجب علينا إعادة توجيه هذا المجهود نحو سبل مفيدة، أو مواجهة الطاقة السلبية بأخرى إيجابية. فالطاقة السلبية تخضع لطاقات وقوى إيجابية كثيرة، وعلى رغم أن قهر الطاقة السلبية يتطلب الكثير من الوقت والإمعان والثبات، إلا أن المرء ينتصر أخيراً.

ناقشت خلال حياتي المهنية الكثير من الصفقات والعقود تميز أحدها بخلاف حول الترجمة اللغوية للعقد. شعرت أنني لم أعامل بإنصاف، وكان رد فعلي الفوري هو التعاقد مع أحد المحامين ومحاولة النيل من الطرف الآخر. ولكنني وبعد أن فكرت بالموضوع، أدركت أنني سأبذل الكثير من الجهد وأضيع الكثير من الوقت في موضوع لا يشكل كل هذا الاهتمام ضمن الخطة العامة. تركت الموضوع وأعدت توجيه جهودي نحو توسيع أعمالي. مشاعر الانتقام المريحة، قصيرة وتترك طعماً مراً في الحلق. فمهما شعرت أن الانتقام سيكون مبرراً أو مغرياً، ابتعد عنه لأنه يخلق لك القوة والطاقة السلبيتين.

7. لابد أن أحصل على ما أريد، حين أريد

- هيا لنمشي، ليس لدينا النهار كله.
- إذا لم تكمل التحليل حتى يوم الغد، إنس الموضوع.
- دعني من سميث. أريدك لهذه المهمة الآن.
- المهم لي، أن تكون من الأولويات.

حينما أفكر في هذا الاعتقاد الذي يحد من الذات تتبادر إلى ذهني أغنية لموسيقي من برودواني. وعلى رغم أنني لا أذكر اسمه، ولكنني أحفظ بعضاً من أغانيه التي تقول: «أُريد ما أريد حين أُريد، وأُريد ذلك الآن» وهذا الاعتقاد قائم على الشعور بأهمية الذات. وهو الشعور الذي يؤدي إلى سلوك متطلب عجول يزج المؤسسة في لجة الاضطراب والهياج. الشعور بأهمية الذات، والشعور أن الأرض تدور من أجل هذه الذات

يأتي من أسباب كثيرة. وأكثر من يشعر بهذا الشعور هو ذلك الشخص الذي نما في بيئة كانت كل مطالبه تقدم له على طبق من فضة، أو من كان قد عاش في وضع خاص. فإذا أخفقنا في التعامل مع أمثال أولئك الناس فإننا نغامر بإبعاد أناس قد يكونون طيبيون. فكم من المرات سمعت صديقاً أو عاملاً يقول: «لا يبدو أنني سأتمكن من إرضائه على رغم كل محاولاتي» حين بدأت عملي في مجال الاستشارات، كانت مهمتي الكبرى لدى إحدى مؤسسات الخدمات الثقافية المشهورة. وكانت واحدة من أصعب المهام التي قمت بها على الإطلاق. فهذه المؤسسة كانت تضم عدداً لا بأس به من حملة شهادة الدكتوراه. وعلى رغم أن هذا الأمر جيد. إلا أن الكثير من هؤلاء المثقفين وبسبب مطالبهم الكثيرة يحولون حياة الآخرين إلى جحيم لا يطاق. ولاحظت أن أولئك الذين لا يحملون الشهادة العالية كان عليهم أن يحتملوا المطالب غير المعقولة للمثقفين.

الشخص الذي يحمل هذا الشعور. لا يستطيع التخلص منه بين عشية وضحاها. فالتخلص من هذا الشعور يتطلب تفهماً أعظم واحتمالاً أكبر للآخرين. ويجب أن نتذكر دائماً أننا لسنا مركز الكون، وأن للناس الآخرين أولويات وأهدافاً قد لا تتوافق مع تخطيطنا للأمور.

8. لا أستطيع السيطرة على مشاعري

- هذا أنا، ولا أستطيع أن أفعل أي شيء حيال هذا الأمر.

- لقد أمضيت عمري على الشكل، ولابد أن تعتاد على ذلك.
- من منا سيفعل هذا ؟
- أعتذر أنني صرخت فيك. لم أستطع منع نفسي.

أسمي هذا الاعتقاد (بالعذر الكبير). إنه يبرر التصرفات غير المناسبة كالصراخ والسباب والغضب والشتم وإلى ذلك من السلوك غير الحضاري. وأنا أعرف أُناساً ممن ابتلوا بهذه المصُيبة، والتي انعكست سلباً على حياتهم المهنية وأفسدت عليهم الكثير من الوظائف الواعدة. تحدثت مع أحد الأشخاص وقد كان شديد الانزعاج من نفسه لعدم قدرته على ضبط أعصابه، وكان مدركاً أنه وبتكراره لفقدان أعصابه في المرة المقبلة، فسوف يخسر عمله بعد جملة من التحذيرات التي تلقاها. قال لي: «أخشى أن الأمر قد انتهى. لقد أمضيت حياتي وأنا على هذا الشكل. أرغب في التغيير ولكني لا أستطيع. هذا أنا».

إنه اعتراف حزين وممتلئ بعبارات الدفاع عن النفس التي تجزم باستحالة التغيير، وأغلب الناس الذين يحملون هذا الاعتقاد لا يعملون على تغيير ذاتهم إلا إذا اضطرهم الأمر. فهم يسقطون على هذه الذات أعذاراً تتعلق بماضيهم. «إنها الطريقة التي ترعرعت عليها». أو يضيفون عليه المسحة الإنسانية (أنا إيطالي والإيطاليون عاطفيون) أو يسقطون عليه حوادث معينة من

حياتهم (لقد عشت طفولة مدللة) وفي أغلب الأحيان فإن الناس من حولهم يساعدونهم على تكريس هذا الاعتقاد (لا تقلق يا بيت. هذه هي فطرته، ولا تأخذ الأمر على أنه شيء شخصي). فإذا أخفق أمثال هؤلاء الناس في إيجاد أعذار لذاتهم، فالآخرون جاهزون لذلك.

وتذكر أن الخطوة الأولى في طريق قهر هذا الاعتقاد هو الإيمان بقدرتك على التغيير، وبغض النظر عن مدى تأصل ورسوخ هذه المشكلة لديك. والإيمان أن الكثير من الناس قد نجحوا في التغيير. لا تغامر بأن تفقد صحتك أو أن تفقد عملاً مهماً أو فرصة قوية.

يختصر ألبرت ايليس، عالم النفس، الاعتقاد الذي يحد من الذات إلى واحدة من الحماقات الثلاث التالية:

- النزعة نحو تشويه السمعة الذاتية.
- الإحباط أو الحساسية المفرطة (عدم الاحتمال).
- اتهام ولوم الآخرين.

أصحاب الأداء العالي في الأعمال يمشون بخطى واقعية واضحة. فهم لا يضمنون الأمور، ولا يحاولون التدقيق في حيثيات الأمور ويتقبلون حقيقة أن الناس الشديدي المراس وأن الحوادث المؤسفة هي من ضمن الأشياء الأخرى في الحياة، ويفهمون أنهم ليسوا أناساً كاملين ويراقبون أخطاءهم وإخفاقهم حتى يتعلموا منها ويمضون قدماً نحو أهدافهم.

وكلنا، إلى حد ما، يحمل في أعماقه تلك الاعتقادات التي تحد من ذاته وتقف عائقاً أمام إنجازاته. ولكن فهمنا لهذه العوائق وإدراكنا لتأثيراتها السلبية على أدائنا هي الخطوة الأساسية الأولى في معرفتنا لآلية التعامل معها. والسؤال، هل نستطيع قهرها؟ وكيف؟

«إذا أردت النجاح، عليك تقبّل العالم كما هو،
وأن تسمو فوقه»

مايكل كودار. مؤلف ومخرج وناشر امريكي

الصدق في التفكير

لا شك أنك سمعت عبارات «الصدق في العطاء...» و«الصدق في الدعاية...». تشير عبارة «الصدق في...» إلى تزويد الزبائن بالمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المناسبة. وبالمقابل، فإن تكنولوجيا «الصدق في التفكير» تلقي الضوء على المعلومات (المعتقدات المنطقية) التي تحتاجها للتفكير والشعور والعمل بشكل بناء في مواجهة التحديات والإحباطات.

والإجابة عن هذه الأسئلة الستة ستساعدك في الوصول إلى الصدق في التفكير.

1. أيّ من المناسبات كانت الوتر الحساس الذي أزعجك كثيراً ؟
2. ماذا قلت لنفسك عن هذه المناسبة؟ (ماذا كانت مناجاتك الداخلية ؟)

3. هل كان ما قلته لنفسك متوافقاً مع حقيقة الواقع أم أنه كان متوافقاً مع ما كنت راغباً في أن يكونه الواقع؟ (راجع مناجاتك الداخلية مع قائمة الاعتقادات التي تحد من الذات)
4. ماذا كانت أفضل الطرق واقعية ومنطقية وبناءة في رؤيتك للحادثة ؟
5. كيف كان لهذه الطرق الواقعية والمنطقية والبناءة أن تفيدك وأن تفيد الآخرين من حولك ؟
6. كيف تستطيع أن توجه مناجاتك الداخلية إلى مناجاة جديدة تعكس رؤيتك الحديثة لهذه الحادثة؟

فلننظر إلى أحد الأمثلة. لابد أننا عانينا من الانتظار في أحد المطارات لتأجيل طويل في موعد الرحلة. إنه أمر محبط ومزعج. ويمكن أن نقول لأنفسنا: «لماذا يحصل هذا الأمر لي دائماً؟ لا أصدق ذلك. لن أتمكن من عقد الاجتماع». وبالمحصلة، فإننا نغضب ونجلس محدقين في أي شخص يمر من أمامنا. هل يمكن أن نعتبر هذا التصرف واعياً؟ ما نوع الاعتقاد الذي يحد من الذات الذي يعمل؟ بعضنا يعتقد أن الأمور يجب أن تسير على ما يرام وينزعج كثيراً إذا ما ساءت الأمور. وأفضل طريقة لرؤية مثل هذا الأمر هو النظر إلى الجانب الإيجابي من هذا الموقف. يمكن أن يكون التأخير ناجماً عن سوء في الأحوال الجوية أو نتيجة لعطل ميكانيكي ما، والذي في كلتا حالتيه يصب في مصلحتنا. وبالتالي إن

رؤيتنا للموضوع بهذا الشكل يوفر علينا الانزعاج والشقاء. بتغيير ماهية ما نقوله لأنفسنا نستطيع الشعور بالإيجابية. «أفضل أن أكون آمناً على أن أكون آسفاً». سأتصل وأخبر الجميع أنني سأتأخر. ستتمكن جوان من أن تحل مكاني إذا اضطروا للبدء من دوني. سأجلس واسترخي وأمضي في قراءتي. لن أستطيع القيام بأي شيء حيال هذا التأخير».

غالباً ما يندهش الناس من قوة وفعالية هذه الخطوة البسيطة. وتكمن قوتها في قدرتها على جلب الاعتقادات غير المنطقية واللاواعية إلى ساحة الوعي. إن ما نراه هو السلوك. أما المعتقدات اللاواعية اللامسؤولة فتبقى كامنة مختفية. فكم من المرات عجزنا عن شرح سلوكنا الذي نتصرف به، فلو أن سلوكنا كان رؤية ملحقة للأداء، لاستطاع القليل القليل من الناس أن يقولوا لأنفسهم: «إن السبب في إعطائي درجة متوهجة لـ بيث على رغم عدم أحقيتها لها يكمن في هذا الاعتقاد اللاواعي في أن الناس يجب أن يعاملونني على أنني شخص محبوب».

ولكن إذا استطعنا إدراك الاعتقاد الذي يحد من الذات، فإننا سنتمكن من ربط هذا الاعتقاد بالسلوك السلبي ثم، وبالعودة إلى الصدق في التفكير في المواقف العصيبة والضاغطة سنتمكن من تخفيف حدة هذا السلوك. ولقد اكتشفت أن الناس لا يعترفون على الأقل بشكل علني أنهم من أصحاب المعتقد أو المعتقدات التي تحد من النفس. ولكن الكثير من المديرين

قد أسرّوا إلي عن حجم المساعدة التي حصلوا عليها من جراء فهمهم لهذه المعتقدات.

وحسب ألبرت إيليس يمكن تصنيف المعتقدات التي تحد من الذات إلى أربع فئات:

1. استعمال العبارات الطنانة، والتي غالباً ما تضفي جواً مسرحياً على الحادثة.
2. استعمال عبارات مثل (يجب - عليه - ومن الضرورة) والقائمة أساساً على المتطلبات غير المنطقية وعلى التوقعات المتوخاة من الذات، الآخرين، المواقف.
3. استعمال عبارات تعظيم القيمة الإنسانية للمتكلم أو للآخرين والتي تتضمن أن بعض الناس أعظم أو أقل شأناً من الأناس الآخرين.
4. استعمال عبارات المطالبة والتي تتضمن أنه وفي حال عدم تلبية المطالب لا يمكن للمرء أن يحيا أو أن يكون سعيداً.

لك أن تقرر الفئة التي يقع فيها اعتقادك الذي يحد من نفسك. إذا استطعت أن تطبق الصدق في التفكير بشكل عميق ومنتظم على المواقف التي تواجهها، فإنك ومع الوقت ستكون قادراً على تطوير معتقدات تلجأ إليها عند الحاجة. وهذا بدوره سيمكنك من السيطرة على مشاعرك بشكل سريع كما أنه سيساعدك على تحسين علاقاتك مع الآخرين، وتذكر دائماً أن نجاحك في عملك يعتمد على التزام وولاء ودعم الآخرين لك.

5

وضع الأهداف الإيجابية للعمل
وضع الثوابت
التخيل

وضع الأهداف

بعد أن تعرفنا على الخطوة الأولى والثانية من خريطة التفكير الإيجابي، لنتأمل في الخطوة الثالثة وهي، وضع الأهداف لموقف معين. وبمعنى أدق، ما هي النتيجة التي ترغب في الوصول إليها؟ حينما تحدد وتُعرف أهدافك بشكل واضح، فإنك تبتكر الطريقة التي تساعدك على التركيز عليها والتي تمكنك من توجيه النشاط والطاقة والموهبة والوقت إليها. ولا عجب في أن الكثير من المديرين الناجحين يضعون شرط - وضع الأهداف - أساساً في نجاح أي مؤسسة. حيث أن هذا الشرط يصبح أكثر تطوراً إذا أضفنا إليه فكرة - تثبيت هذه الأهداف - بمعنى أن نسبغ هذه الأهداف بصيغنا الفردية الإيجابية التي تشحذ هذه الأهداف وتدفعنا إلى تحقيقها. وبعدها تأتي المرحلة الأهم، ألا وهي رؤية هذه الأهداف وقد أصبحت

واقعاً مؤلفاً من وضع الأهداف، وتثبتت هذه الأهداف.

يمكن للأهداف المكتوبة أن تقود المرء بشكل شعوري ولا شعوري نحو تحقيقها، كما يمكن لها أن تساعده في التعرف على الفرص التي تسهل عليه عملية التقدم والتطور. فإذا تمكنت من تدوين كلٍ من أهدافك الرئيسة، تكون قد أوكلت إلى نفسك مهمة واضحة لها على نفسك قوة القانون. لقد درّستُ موضوع - وضع الأهداف - لأكثر من خمس عشرة سنة أوجدت لنفسي خلالها أسلوباً محدداً. كيف يمكن أن أكون مفهوماً ونافعاً؟ ويعرف هذا الأسلوب «بالإسلوب الذكي». فأهدافك يجب أن تكون:

- محددة.
- قابلة للقياس.
- قابلة للتطبيق.
- واقعية.
- محددة الوقت.

محددة

يجب أن يكون الهدف محدداً قدر الإمكان. فبشكل عام، يعتمد مستوى الخصوصية على كمية المعلومات الصحيحة والبيانات الدقيقة التي يملكها المرء، ذلك لأن الأهداف المكتوبة الغامضة لا تقدم لنا الكثير من التحريض والإلهام. فمثلاً، عملت مع أحد المديرين الذي وضع أخيراً هدف «تحسين زمن

الاستجابة» فسألته: «من هو الشخص الذي ترغب بتحسين زمن الاستجابة معه؟ ولماذا؟» ثم أردفت في محاولة لتحريض تفكيره: «ماذا تعني بكلمتي تحسين، وزمن الاستجابة؟ هل يمكن أن تشرح لي هاتين الكلمتين بشكل عملي؟» كان القسم الذي يرأسه يعمل على خدمة الزبائن المحليين، وكان هذا القسم يتلقى الكثير من الشكاوى لعدم حصول الزبائن على معلومات كافية وبطريقة وقتية. وبعدم القيام ببعض الدراسات والتحاليل.

قرر هذا المدير أن غالبية الشكاوى كانت متعلقة بعدم وصول البيانات المطلوبة إلى قسم المبيعات مما يؤدي إلى إعاقة هذا القسم من خدمة الزبائن الخارجين بشكل سليم. وبعد أن أمضى المدير بعض الوقت في معرفة معنى الكلمتين، قال: «سأخفض من الزمن اللازم للاستجابة إلى زبائني المحليين لمعلومات التسعيرة الجديدة». قارن التصريح الأول مع التصريح الجديد. هلاّ لاحظت الفرق؟ الأهداف المحددة تمكن واضعها من التركيز عليها بشكل دقيق، ومن معرفة السبب في هذا التركيز.

قابلة للقياس

هناك تعبير يقول «لن تستطيع تحسين ما لا يمكن قياسه» فبدون القياس لن نتمكن من معرفة مدى تحسينك لموقفك. فمرحلة ما قبل القياس، ومرحلة ما بعد القياس مراحل حساسة

لأنها تقدم الاساس لعملية المقارنة. فبالنظر الى مثالنا السابق، أين يكمن القياس في خواص الهدف؟ إن تخفيض الزمن اللازم للاستجابة خاضع للقياس. وبإعادة الصياغة، يمكن للعبارة أن تصبح:

«سأخفض كمية الوقت اللازم للاستجابة إلى زبائني المحليين فيما يتعلق بمعلومات التسعيرة الجديدة بنسبة 25٪».

قابلة للتطبيق

إذا لم يكن الهدف قابلاً للتطبيق فإنه لن يتحقق أبداً. يجب أن نقوم بنشاط ما حتى نتمكن من تحقيقه. يجب أن تستعمل لغة ما لشرح ما يجب القيام به حول موضوع الهدف. «كالنظر في الشكاوى» على سبيل المثال، لن يساعد على تغيير الوضع السيئ. أما عبارات «تخفيض» أو «إزالة» الشكاوى فهي أكثر حركة وأكثر تطبيقاً.

واقعية

يجب أن يكون هدفك واقعياً، إلا أن كلمة «واقعي» تختلف من شخص إلى آخر. فمنظورنا لمدى تحقيق الأمور أو عدم تحقيقها يختلف من شخص لآخر. بالتأكيد، نستطيع أن ننظر إلى ما حققناه في الماضي لتأسيس قياس ما، بمعنى أن نسأل أنفسنا «ماذا كان بمقدورنا أن نفعل في الماضي؟» كما نستطيع أن نسأل أنفسنا: «ماذا بمقدورنا أن نفعل؟»

أذكر أنني عملت مع إحدى المجموعات التي أعدت مشروعاً لخفض النفقات. وقد قال مدير المجموعة: «لقد طلبوا (الإدارة) منا أن نخفض النفقات بنسبة 11 ٪ للشهور الستة المقبلة. لقد بذلنا أقصى جهدنا، وسيكون من المستحيل إضافة أي تخفيض جديد». لم يكن للمجموعة أي خيار. فهم يعتقدون أن نسبة 11٪ هي نسبة غير واقعية بعد أن استنفدوا كل ما يمكن، غير أن الإدارة كانت تعتقد أن هذا الهدف واقعي. يضع بعض الناس أهدافاً شديدة التحفظ ويعتقدون أن الإكثار من الأداء والإقلال في الوعود، أفضل من العكس. ولكننا لسنا بصدد الحديث عن (الأهداف الآمنة) فالإيجابيين يضعون أهدافاً أبعد من متناولهم بقليل، والأهداف الصعبة تميل إلى جانب عدم تحقيقها إلا بالكثير من الثقة والعبقرية. لقد دأب الدكتور پيل على تشجيع الناس لاتباع قاعدة الـ 10٪. أضف 10٪ على هدفك مهما كان هذا الهدف. أخرج من منطقة الاسترخاء إلى منطقة الكد والعمل. فبالعودة إلى مثال «خفض زمن الاستجابة بواقع 25٪» سنقف أمام السؤال، هل هذا واقعي؟ من أين أتت هذه النسبة؟ والكثير من الناس يضعون مقاييس اعتباطية لأهدافهم.

إن النظر إلى الأداء الفعلي هو أحد طرائق وضع الأهداف الواقعية. ما هو «زمن الاستجابة الحالي؟» وضع نقطة الانطلاق مهم جداً. ثم، ما هي معايير مؤسستك في الداخل والخارج؟ فإذا استطاع الآخرون تخفيض زمن الاستجابة بواقع × دقيقة، فتأكد أنك ستنجح أنت أيضاً.

محددة الوقت

ما هو تصورك للوقت اللازم لتحقيق هدفك؟ تقدم لنا الأهداف ذات النهايات المفتوحة متعة استغلال كل الوقت. لا توجد ضرورة قصوى لنكون شديدي الإصرار على القيام بعمل ما. وهذا خطأ. فالأهداف ذات الخطط المستقبلية المرحلية، لثلاثة أشهر على سبيل المثال، يجب أن تقسم إلى مراحل ونقاط علام محددة مسبقاً كالمثال الآتي:

«خطة تخفيض النفقات الناتجة عن تراجع مستوى الأداء للعام المالي 2001 بواقع 8٪» يجب أن يقسم على الشكل التالي:

- خفض النفقات بواقع × ٪ خلال الربع الأول من العام المالي 2001.
- خفض مرتجعات الزبائن بواقع × ٪ خلال الربع الثاني. وهكذا دواليك.

كل الأبطال الأولمبيين يضعون أهدافاً لأنفسهم، ثم يجزئونها إلى مراحل صغيرة. عملية تجزيء الهدف إلى مراحل أصغر يساعد على إزالة الخوف منه وتعزز من عملية التركيز على تحقيقه. وتسهل من عملية برمجته ضمن الأنشطة اليومية والأسبوعية الروتينية للمرء.

لاحظ النماذج التالية من (الأهداف) وطبق عليه المنظومة الذكية. أي من الأهداف تبدو أكثر توافقاً مع المنظومة الذكية؟

1. أ ـ أنا بحاجة إلى تعيين موظفين أكثر هذه السنة.
ب ـ سأوظف ثلاثاً من مندوبي التسويق ذوي الخبرة في التجارة الإلكترونية خلال هذا الربع.

2. أ ـ سأجتمع هذا الشهر مع أهم ثلاثة زبائن لمناقشة احتياجاتهم من المنتجات والخدمات، للسنة المقبلة.
ب ـ سألتقي هذا الشهر مع أهم ثلاثة زبائن لتقوية علاقات العمل معهم.

3. أ ـ سأفوض فريقين - خلال هذا الربع - للعمل على تخفيض الطاقة العاملة حتى أتمكن من العمل على مشروعات استراتيجية.
ب ـ مع نهاية هذا الربع، سأفوض جيم وباربارة بثلاثة من الأعمال التي تأخذ من وقتي عادة، حتى أتمكن من النظر إلى مشروعات استراتيجية.

اختيارك لـ 1/أ - 2/ب - 3/ب هو الاختيار الصحيح. فكلها تتضمن معلومات تقربها من المنظومة الذكية.

وضع الثوابت

يتوجب عليك أن تحول عباراتك إلى ثوابت صلبة في اللحظة التي تنتهي فيها من وضع أهدافك حسب الأسلوب الذكي. فالثوابت هي عبارة عن أهداف تمت إعادة صياغتها

لتصبح الوقود الذي يدفع المرء إلى تحقيق أهدافه بعبارات فردية إيجابية، وهي التي تجعل من عبارات الأهداف الفردية قوة موجهة فعالة نحو الولوج إلى العالم اللاشعوري الذي يمثل 80٪ من أفعالنا، كما يقول العلماء. لقد ثبت، ومنذ عشرات السنين أن عوالمنا مؤلفة من مكونات شعورية تترجم ما تستقبله من حواسنا الخمس، ومن مكونات لاشعورية تكون بمثابة المخزن الذي يخزن ذكرياتنا، وعاداتنا وذواتنا ومعتقداتنا. ومن المثير أن عالمنا اللاشعوري لا يميز الفرق بين الواقع وبين الخيال. فهو يسلم بما يقدمه له العالم الشعوري. فإذا زود العالم الشعوري القائم على الحواس الخمس العالم اللاشعوري ببيانات سخيفة مثل «لن تستطيع تطوير مهارات معينة، أنت بأمس الحاجة إليها» أو «لن تستطيع التأقلم مع بعض الظروف» أو «بعض الأشياء التي تريدها هي أبعد من المنال» فإن التصرفات المتوقعة ستكون سلبية ومبرمجة للحد من الذات. عبث بعبث. وفي المقابل، فلو أن المرء تمكن من تغيير الرسائل التي يمليها العالم اللاشعوري عليه، فإنه سيتمكن من توجيه قواه لتحقيق أهدافه.

تتمحور الثوابت حول حقيقتين. تكمن الأولى في أن عالمك اللاشعوري يُسلم بكل ما تمليه عليه. بينما تكمن الثانية في أن العبارات الفردية المُشكلة على أسس إيجابية، وبصيغة الأنا وبزمن المضارع تستطيع اختراق العالم اللاشعوري بسرعة أكبر، وعلى هذا فإن القيمة في تصعيد الأهداف لتصبح ثوابت يجب أن تكون واضحة. ولكيفية معرفة الطريقة، فلنعد إلى

الأمثلة السابقة ونصّعد الأهداف إلى ثوابت.

الهدف: سأوظف ثلاثاً من مندوبي التسويق ذوي الخبرة في التجارة الإلكترونية خلال هذا الربع.

التصعيد إلى ثوابت: «إنني أوظف ثلاثاً من أفضل مندوبي التسويق ممن لديهم خبرة مميزة في التجارة الإلكترونية خلال هذا الربع».

الهدف: «سأجتمع هذا الشهر مع أهم ثلاثة زبائن لمناقشة احتياجاتهم من المنتجات والخدمات للسنة المقبلة».

التصعيد إلى ثوابت: «إنني أجتمع هذا الشهر مع أهم ثلاثة زبائن لدي وأقدر معهم احتياجاتهم من المنتجات والخدمات للسنة المقبلة. فأنا أقدم خدمات ممتازة».

الهدف: «مع نهاية هذا الربع، سأفوض جيم وبارباره بثلاثة من الأعمال التي تأخذ من وقتي عادة حتى أتمكن من النظر إلى مشروعات استراتيجية».

التصعيد إلى ثوابت: «بنهاية هذا الشهر أكون قد عهدت بثلاث مهام من المهام التي أقوم بها عادة على حساب وقتي إلى المتميزين جيم وبارباره. وبذلك أكون قادراً على النظر بمشروعات أكثر استراتيجية».

قد يتعذر لبعض القراء لدى دراسة الأهداف والثوابت فهم الفرق بين الاثنين. فعلى صعيد العالم الشعوري، يبدو الفرق

شديد الغموض. ولكن على صعيد العالم اللاشعوري فإنك لم تترك أي نوع من أنواع الشكوك في أنك لن تحقق هذه الإنجازات. فالثوابت هي أهداف وضعتها أنت بصيغة الأنا، وبزمن الحاضر مستعملاً لغة إيجابية. فاستعمالك لعبارة (سوف) فإنك تفترض وجود بعض التردد. وعالمك اللاشعوري يسلم بوجود بعض الشكوك حيال كلمة (سوف) أما استعمالك للزمن المضارع فإنك تُعلم نفسك أنك في مرحلة ما من مراحل تحقيق الأهداف. وأنا في الواقع أفضل استعمال الكلمات الدالة على تمامية الحدث. كعبارة، «أنا قد حققت هدفي»، فهو يبدو عملاً وقد أُنجز. ورغم أنك قد ترغب في استعمال ما يناسبك من الأزمنة فإني أفضل طريقتي. فقط، تأكد من أنك لا تستعمل لغة سلبية. قل (إني أنجح) عوضاً عن (أنا لن أرسب) قل (أنا هادئ وواثق ومتمكن) عوضاً عن (أنا لن أغضب).

جرب هذه التقنية، وابدأ بتحديد أحد الأهداف المتعلقة بوصفك. واكتب عبارة تشرح فيها هدفك (تأكد من استعمالك للإسلوب الذكي) ثم، أكد هذا الهدف عبر استعمال صيغة الأنا، وبزمن المضارع واللغة الإيجابية، صعد الهدف إلى ثابتٍ بحيث لا يبدو الهدف مختلفاً عن الثابت للوهلة الأولى. ثم راقب النتيجة التي ستتوصل إليها.

أذكر أنني كنت أراجع مرة مجموعة من الثوابت لأحد زبائني، وذلك بهدف اكتشاف التشابه بين الهدف وثوابت هذا الهدف ووجدت أن التشابه ضعيف جداً. فالهدف لا يتبدل، بل

يصاغ ثانية. لا تحتاج الثوابت إلى أن ترتبط بعبارات هدفية معينة، فهي على وجه العموم، مصدر وحي والهام بحد ذاتها. فإحدى السيدات اللاتي كن يحضرن جلسة حول «قوة التفكير الإيجابي في العمل» أخبرتني أخيراً أنها وضعت لنفسها ثلاث مجموعات من الأهداف المصعدة إلى ثوابت. الأولى لعملها، والثانية لذاتها، والثالثة للآخرين (أولادها).

أما فيما يتعلق بذاتها، فلقد كرست فكرة لـ«أنا امرأة قوية وواثقة وآمنة وأقوم بأشياء عظيمة» كما طورت فكرة لأولادها مفادها أن تكرر على مسامعهم عبارة «أنتم أولاد أذكياء وقادرون وشجعان وتستطيعون تحقيق كل ما تضعونه في الحسبان» كما أخبرتني أنها، وبالنسبة للعمل، فهي حذت حذوي عبر تطوير اثنين أو ثلاثة من الثوابت المتعلقة بالعمل، والتي ترتكز في أساسها على إسعاد الزبائن، العناية بالموظفين، وتحقيق الأرباح. وفي العمل، لا أصبو إلى أكثر من ثلاثة ثوابت. على رغم أن هذا الرقم لا يبدو إعجازياً إلا أن صعوبة تحقيقه تعزى إلى كثير من الثوابت الأخرى التي تعيق من إمكانية تحقيقه. أما على مستوى الحياة الشخصية، فلقد خلقت أيضاً الثوابت الخاصة بي، أقواها هو ذلك الذي استوحيته من الكتاب المقدس «إن المسيح يقويني لفعل كل شيء» وقد قمت بتدوين هذه العبارة على بطاقة صغيرة بعد قراءتي لرائعة بيل «قوة التفكير الإيجابي». كان ذلك قبل عشرين سنة تقريباً. وعلى رغم اصفرار تلك البطاقة المركونة في أحد أدراج مكتبي، وعلى رغم تآكل حوافها بفعل الزمن، إلا أن

قوتها في تحويل وتحريض مشاعري وفي إجباري على القيام بالفعل لم تضمحل بعد.

ومهما كان دينك، فإنني أنصحك بشدة أن تضع لنفسك الثوابت التي من شأنها أن تضفي المعنى، وتهب العزيمة لجوهر الإيمان فيك. وأنصحك باستعمال هذه الثوابت مع شريكك الآخر، وأطفالك وأصدقائك وزملائك في العمل ومع كل من تشعر أنك بحاجة إليه.

لا يعتمد المديرون على فكرة الثوابت بالشكل الكافي، فهم يفترضون مسبقاً أن الناس من حولهم يعرفون شعورهم تجاههم. ولأن السلوك السلبي هو من يشد الانتباه، فإننا نعلم متى يعترض المدير على أفعالنا. أما السلوك الإيجابي، فنادراً ما يُستدعى ولن يكون أكثر من عبارة «عمل جيد». جرب ذلك. وفكر في عمل عظيم قام به أحد الأفراد لك شخصياً، ودّون هدفاً لذلك. فلننظر إلى هذا المثال: «ستيفاني دعني أخبرك أنني أنظر إليك على أنك مدير خدمات معلوماتية مميز، وأنا أثمن عالياً طريقة عملك وأسلوب إدارتك لفريقك. وأشكرك على وجودك معي هنا».

حاول دائماً أن تردد لذاتك أهدافك الشخصية، أو قلها بصوت عالٍ إذا كنت بمفردك، في أي زمان وفي أي مكان. فكلما قلتها أكثر، كانت النتائج المرجوة أفضل. وحتى لا تنسى، اربطها مع أي نشاط اعتيادي تقوم به، أو اربطه بتوقيت

معين. لدى الاستحمام مثلاً، أو لدى فتح باب الثلاجة، لدى القيادة إلى العمل، لدى تشغيلك للكمبيوتر، أو عند استراحة القهوة الصباحية. اجعلها مرئية بأن تدونها على ورقة الملاحظات وتعليقها في منطقة واضحة. أعرف إحدى المشرفات التي تلصقها على شاشة الكمبيوتر الخاص بها. وحاول الاعتياد على تكرارها مرتين أو ثلاثة يومياً على الأقل. الموضوع بحاجة إلى الممارسة، ولكنني شخصياً أستطيع أن أجزم بقوة هذا الأسلوب ولا أذكر مرة أنها خذلتني على مر عشرين سنة. ولكن ضع في الحسبان أن الأهداف ليست ذلك النوع من الجني القابع في المصباح السحري، فهي لن تجعل منك بطلاً لأندية السلة المحترفين بين عشية وضحاها (خصوصاً إذا كان طولك أقل من خمسة أقدام ووزنك يزيد عن الخمسين كغ)، ولكنها. أي الأهداف، تمكنك من الوصول إلى مبتغاك عبر المواهب التي حباك الله بها. وكما أسلفنا، فإن الثوابت أكثر قوة من تعابير الأهداف، ونستطيع أن نضاعف من آثارها الإيجابية إذا أضفناها إلى التخييل.

التخيل

يمارس الرياضيون المحترفون وأغلب رجال الأعمال الناجحين فعل التخيل. وكما ورد في مقالة Wall Street Journal، فإن أكثر المديرين التنفيذيين الناجحين في أيامنا هذه يعزون نجاحهم إلى ستة عوامل رئيسة، أحدها التخيل. فهم «قادرون على تصعيد مستويات الأداء السابقة» ويتجنبون ما

يسمى مجازاً بمنطقة الراحة. إنهم يقومون به فقط لفن القيام به مدفوعين بأهدافهم الداخلية. يجدون حلولاً للمعضلات عوضاً عن إلقاء اللوم. ويغامرون بثقة بعد أن يضعوا في الحسبان أسوأ النتائج، وهم قادرون على استقراء الحوادث المقبلة بعقولهم.

وتمضي المقالة: «المديرون التنفيذيون الناجحون يقومون بوضع الأفكار حول كل جزئية مهما صغرت، يتنبأون بكل ما يمكن أن يجعل من المحاضرات النظرية، نجاحاً واقعياً، ويطلقون العنان لمخيلتهم الهادفة. وعلى المدير الأدنى مرتبة أن يحضر الحقائق وجداول الأعمال، وأن يبتعد عن عوامله السيكولوجية الخاصة به».

«ما كان لعمل أن يتم دون اللعب بالخيال.
وهذا الدين الكبير الذي نحمله لهذا اللعب،
لا يمكن احتسابه»

كارل جونغ، معالج سيكولوجي

يستطيع المرء الاستفادة من مراقبة الصور التي تتوارد إلى ذهنه والتحكم بها تماماً، كما يستطيع الاستفادة من مراقبة مناجاته لذاته والتحكم بها. يقوم لاعب الغولف بتخيل الرمية التي سيقوم بها لإيصال الكرة إلى المكان المحدد، وبشكل دقيق. ومندوبة المبيعات الناجحة تتخيل نفسها وهي تنهي مكالمة ناجحة. ويتخيل المدير التنفيذي نفسه وهو يلقي بمحاضرة خالية من الاخطاء أمام مجلس الإدارة. وفي كل

الحالات، فالأشخاص يتخيلون أنهم ناجحون ثم يجدون أنفسهم في الواقع وهم يلعبون وبشكل آلي الدور الذي تخيلوه في السابق.

في كتاب «في البحث عن الكمال» يقدم عالم النفس الرياضي تيري أورليك، الشرح التالي لآلية التخيل.

«لدى تخيل القيام بالفعل، يجب أن ينصب تركيز المرء على حواسه، حتى يشعر أنه يمارس مهاراته بشكل كامل. هذا التركيز هو بمثابة تحريض للجهاز العصبي المسؤول عن القيام بالفعل. وبمثابة إعادة برمجة الدورة الدموية. فالمرء في هذه الحالة، يضع تصوراً إيجابياً لفعلٍ ما، ويبرمج العقل والجهاز العصبي لتقبل هذا الأداء الافتراضي، فيقوم العقل بإصدار الأوامر القاضية بالقيام بهذا الفعل للجسد. لذلك نرى أن نماذج الأداء الإيجابي هي من نتائج التخيل الذي يدعم ثقة المرء بنفسه، ويساعده على الإيمان بقدرته على القيام بالفعل الإيجابي في المواقف الحقيقية، وبالطريقة التي يكون فيها قادراً على ذلك».

ذات مرة، أخبرني أحد المديرين التنفيذيين في شركة Fortune 500 أنه طبق هذه التكنولوجيا حينما كان يحاول الحصول على الحزام الأسود في رياضة الكاراتيه. كان الامتحان يحتوي على فكرة كسر اللوح إلى نصفين بواسطة اليد قال لي: «لم أستطع كسر اللوح رغم محاولاتي المتكررة. كنت أشعر بالإحباط لأنني كنت مقتنعاً أنني أملك القوة الكافية لكسر اللوح. لهذا، ذهبت إلى مدربي وطلبت منه أن يخبرني عن

المشكلة. فأجابني: «تمثل بعقلك محاولة كسر اللوح وأخبرني بما تراه». فأجبت المدرب: «يدي تتحرك نحو سطح اللوح بالسرعة الصحيحة، وباتجاه النقطة الصحيحة. ولكن وقبل أن تصل إلى اللوح، أشعر بتردد مفاجئ ولكنني أضرب، فأضرب يدي إلى درجة كسر رسغي ومعصمي». فسأله المدرب: «بماذا تفكر حين تتردد ؟» أفكر بأن هذا... آه سيؤلمني كثيراً. وعند هذه النقطة قال المدرب: «أريد منك أن تغمض عينيك، وأن تتخيل يدك وهي تمضي عبر اللوح. أشعر بيدك وهي تعبر الخشب وكأنه زبدة. أنصت إلى تفتت الخشب واشعر بنشوة وسعادة تحقيق مبتغاك». وبالفعل، فلقد قام ذلك المدير بالقيام بما طلبه منه، ولدى المحاولة الأولى، استطاع أن يكسر اللوح إلى نصفين وبدون أدنى ألم. ثم يخبرني أنه طبق هذه التكنولوجيا على معايير العمل التي لاقت نجاحاً مماثلاً. ابحث عن لوحك. هل تنسحب لأنك ترى وتخاف من سوء العاقبة أم أنك ترى نجاحك وتفوقك؟

شكّل ورسّخ في ذهنك صورة ذاتك كشخص ناجح. واحفظ هذه الصورة نضرة ولا تسمح لها أن تبهت. وسيعمل ذهنك على تطوير هذه الصورة. لا تفكر بنفسك على أنك شخص فاشل ولا تشك أبداً بحقيقة هذه الصورة الذهنية فهذا أخطر ما يمكن أن يصيب العقل. فالعقل دائم المحاولة لإكمال هذه الصورة.

دكتور. نورمان فنسنت بيل

أهم ما يجب أن تتذكره في التخيل هو أن لا نتخيل الفشل. تخيل دائماً أنك كامل الأداء.

كيف يمكن أن تتخيل النجاح.

التخيل الإيجابي هو أمر سهل. ويمكن أن تلجأ إليه في التحضير لاجتماع ما، أو التحضير لصفقة معينة، أو للتحضير لمحاضرة مهمة، أو لأي وضع وظيفي معين مهم لك. والتالي هي خطوات أربع سهلة:

1. **أرح عقلك.** إبحث عن مكان هادئ تستطيع الاسترخاء فيه وأغمض عينيك لبضع دقائق على الأقل.
2. **تخيل أنك تقوم بما يجب عليك القيام به على أكمل وجه.** تخيل أن استجابة الآخرين هي الاستجابة المنطقية المرجوة إزاء الكلمات والأفعال المثالية التي تقوم بها.
3. **وظف أكبر عدد ممكن من الحواس في خدمة هذا التخيل.** شاهد التفاصيل الدقيقة لكل شيء حولك، استمع إلى كل الأصوات وكل أنواع الجلبة كالتي تثيرها حركة الكراسي، أو دقات الساعة الجدارية. شاهد الناس يجلسون على كراسيهم، أشعر بالسجادة تحت قدميك، وأشعر بيدك على الطاولة أمامك وشم رائحة القهوة.... إلخ
4. **استعد الحادثة بعد انتهائها.** حدد أي نقاط ضعف في أدائك، وتخيل أنك صححت هذه النقاط وأنك رأيتها وأحسست بها، وأنك أديتها على أكمل وجه.

يسمح لك فعل التخيل ببناء مخزن تجمع فيه خبراتك الناجحة عبر رؤيتك لما تريد وكأنك قد ملكته (حيث أنك المدير الإداري، أو رابح العقد، أو أي شخص آخر) يبدو الأمر وكأنك تخرج فيلماً في ذهنك. من معك؟ أين كنت؟ ماذا ترى؟ كيف تبدو؟ ماذا تسمع؟ راقب الموقف من كل الجهات. فوق، أمام، خلف، يسار، أو يمين. قرب العدسة أو بعدها. يجب أن يكون كل شيء مثالياً وكاملاً.

مارك ماكغوير، البطل الذي حقق أكثر من سبعين ضربة خلال موسم 1998 في رياضة البيسبول محطماً الرقم القياسي السابق والمسجل باسم روجرز ماريس أجاب على سؤال محرر الـ نيويورك تايمز لدى سؤاله عن كيفية تحقيق ذلك أنه أتبع تكنولوجيا التخيل. والمثير في القصة هي النقطة التي ركز فيها تخيله. وقد يعتقد البعض أن تخيل مارك كان حول إمكانية خروج الكرة من أرض الملعب. ولكن وخلال اللقاء، صرح ماكغوير أنه كان يتخيل أن «ثمة احتكاك سيحصل بين الكرة والمضرب» هذا كل ما في الأمر. وأعتقد أن ماكغوير اكتشف أن كل ما كان يحتاجه هو احتكاك في النقطة اليمينية، وستتولى ضربته القوية ما تبقى من الأمر.

لابد أن كل واحد منا قد تأثر بحادثة ما، أو بقصة معينة كانت قد وقعت في وقت من الأوقات. وأن هذه الحادثة قد تركت انطباعاً دائماً على تفكيره، أو تفكيرها. ويخبرنا الدكتور بيل عن القصة المثيرة التالية والمتعلقة بقوة فعل التخيل.

كان لواحد من أبطال جهاز المتوازي الرياضي مجموعة من المتدربين، شباب يافعون يملؤهم الطموح ليصبحوا نجوماً كباراً. كانت التدريبات تجري على نموذج مصغر. وبعد أن آن أوان العمل على القضبان العالية، نال الجميع علامة مقبولة ما عدا متدرب واحد. نظر إلى القضيب العالي، وداهمته صورة سيئة لأسوأ ما يمكن أن يحصل له. زلة واحدة وسيقع على الأرض. كان متجمداً ولم يقو على تحريك عضلة واحدة. كانت مخيلته تمنعه من ممارسة الخبرات التي تعلمها طوال فترة التدريب وكان الفتى يتلعثم خائفاً: «لا أستطيع. لا أستطيع القيام بذلك. إنني أرى نفسي وأنا أتدحرج أرضاً». لا أستطيع القيام بذلك. فقال له الأكبر سناً: «لو لم أكن أعرف أنك تستطيع القيام بذلك لما طلبت منك القيام به. انظر واستمع إلي». أقذف بقلبك أولاً نحو القضيب العالي وحتماً فإن جسدك سيتبعه. «بالطبع كان يعني «أقذف» بإيمانك وثقتك وتفوق على مخاوفك، وبشكل طبيعي فإن الجزء المادي (الجسد) سوف يتبع».

كانت نصيحة جيدة. تحرر ذهن الفتى. غَيّر من الصورة الذهنية فاستطاع النجاح دون أي حادثة تُذكر.

كلنا يواجه المآزق. وفي توقعنا للأسوأ، فإننا نتجمد ونصبح عاجزين عن الحركة. ولكن بتخيلنا أننا نرمي بعقلنا وقلبنا فوق العوائق فإننا نستطيع قهر هذه العوائق. والنتيجة تتبع وبشكل محتوم اتجاه العقل.

الجزء الثالث

القوة المحركة

6

الخصال العشر للمفكر الإيجابي

حينما انضممت لمركز پيل وذلك بهدف تطوير ندوة عن «قوة التفكير الإيجابي في الأعمال» شكلت فريقاً لدراسة أعمال الدكتور پيل. وكانت المادة التي بين أيدينا غزيرة. فعلى مر حياته، كان الدكتور پيل قد كتب ما ينيف عن خمسة وأربعين كتاباً، والآلاف من المقالات والمواعظ والمحاضرات. كما تسنى لنا معاينة المئات من أشرطة الڤيديو والكاسيت التي سجلها بنفسه، ولم يكن التحدي متمثلاً في العثور على ما يكفي من مادة البحث ولكنه كان متمثلاً في كيفية تنظيم هذا الكم الهائل من المعلومات التي بحوزتنا. وكان من المهم جداً معرفة المفاتيح والمعايير التي يمكن أن تطبق على العمل. وبعد نحو أربعة عشر شهراً من تمحيص وتحليل للمعلومات، توصلنا إلى نقطة هامة، ألا وهي تشخيص الدكتور پيل للمفكر الإيجابي على أنه الشخص صاحب الإسهامات الإيجابية المتنوعة. أما عن تعريفه لهذه الإسهامات، أو الخصال فلقد كانت متناثرة ضمن الكم الهائل من الكتب التي كتبها، والمقدرة بالدزينات. معتمداً على تكنولوجيا التوازي، أرشف الدكتور پيل هذه

الخصال ضمن مجموعات مصنفة حسب الموضوع، أو الشكل الخارجي العام. واستطعنا من خلال هذا البحث استخلاص مجموعة مؤلفة من الخصال الفطرية الإيجابية العشر. فالخصال الإيجابية تولد مع المرء (جسدياً، فكرياً، عاطفياً وروحياً) وتساهم في تحديد مستوى نجاحه. وهي: (التفاؤل الحماس، الإيمان، التكامل، الشجاعة، الثقة، التصميم، الصبر، الهدوء والتركيز) ولك أن تتخيل النجاح العظيم الذي قد يحققه المرء إذا استطاع التحلي بالمستويات العالية لهذه الخصال لدى تطبيقها على مستوى العمل. فإذا كنت تعتقد، كما يعتقد الكثيرون، أن فئة معينة من الناس فقط هي التي تتحلى بالشجاعة أو الثقة أو الحماس، فأنت مخطئ. فكلنا ولدنا ونحن تحت وطأة المواقف السلبية وبدرجات مختلفة. فكلما حاول طفل متفائل أن ينظر إلى الحياة بتفاؤل أكثر، نقوم بقمع هذا التفاؤل والحماس بعبارات سلبية مثل «توقف - قد تؤذي نفسك - لماذا لا تستطيع أن تكون كشقيقك؟ - كم مرة علي أن أعلمك كيف تقوم بهذا؟ - لا أمل منك - حاول وستخفق - أنت شخص فاشل - لقد خذلتنا».

هذه أمثلة على الرسائل السلبية التي مر بها الكثير من الناس على مر السنين، ولسوء الحظ، فلقد أصابت قلوبهم. فهذه الرسائل، تشكل في النهاية فهمنا وتصورنا للخصال العشر. نعلم أن المرء إما أن يملكها (أو بعضها) أو لا يملكها. مما يؤدي في نهاية الأمر إلى التعتيم على هذه الخصال وبدرجات متفاوتة

أو إلى طمسها في بعض الأحيان. فتعجز عن التعبير عن ذاتها في نفوسنا بحرية كما كانت تفعل أثناء سني حياتنا الأولى.

كتب الدكتور دنيس ويتلي، «الأبطال يولدون وهم أبطال، إلى أن خيالاتهم واستجاباتهم لواقعهم تدفعهم للخسارة. والخاسرون، لا يولدون وهم خاسرون، ولكن التصورات التي يختارونها هي التي تثبت عليهم الخسارة». مثل ذلك الرجل الذي دخل إلى محل صناعة الوشم، وهي قصة حقيقية، فلدى دخوله إلى المحل لاحظ خروج رجل ضخم الجثة قاسي المنظر يرتدي قميصاً دون أكمام. وقرأ على ذراعه ذات العضلات المفتولة عبارة (ولد ليخسر)، وباستغراب شديد، سأل الرجل صاحب المحل: «لماذا يرغب أي شخص في الدنيا أن يحمل إلى ذراعه وبشكل أبدي مثل هذه العبارة؟» فأجابه صاحب المحل: «بسيطة. وشم على العقل وآخر على الساعد». وكأنه يقول بكلمات أخرى، إذا كان عقل المرء موشوماً بالخسارة، فإن أفعاله ستكون دائمة الخسارة أيضاً. وبطريقة أو بأخرى إن الخسارة تصبح نبوءة محتومة.

تعريف الخصال العشر للمفكر الإيجابي

بعد دراسة سيكولوجية عميقة قام بها مركز پيل، قدم المركز التعريفات التالية للخصال العشر. واقترح على القارئ أن يفكر بتعريف معين ما لهذه الخصال، قبل قراءته لتعريفات المركز حتى يتمكن من مقارنتها بعد ذلك.

- **التفاؤل**: الإيمان بالنتائج الإيجابية وتوقعها حتى في أصعب المواقف والأزمات والتحديات.
- **الحماس**: امتلاك أعلى مستويات الاهتمام والطاقة والمشاعر والتحريض الذاتي الإيجابي.
- **الإيمان**: وهو الاعتقاد بالذات وبالآخرين والإيمان بالقوى الروحية الأعلى التي تقدم الإرشاد والمساعدة لدى احتياج المرء لها.
- **التكامل**: الالتزام الفردي بالشرف والانفتاح والعدل والعيش وفق المعايير الشخصية.
- **الشجاعة**: الإرادة للقيام بالمغامرات وقهر المخاوف حتى ودون ضمان النتائج.
- **الثقة**: القناعة بمقدرات وطاقات وإمكانيات المرء.
- **التصميم**: المضي الشاق نحو الهدف والسبب والغرض.
- **الصبر**: الإرادة على انتظار الفرصة، استعداد المرء لذاته وللآخرين.
- **الهدوء** : التحلي برباطة الجأش والتفكير، والقدرة على الموازنة في مواجهة الصعاب والتحديات والأزمات اليومية.
- **التركيز**: الاهتمام الموجه عبر وضع الأهداف وتحديات الأولويات.

قائمة المفكر الإيجابي

كما أشرنا سابقاً، أن الخصال العشر هي خصال فطرية،

ولكنها وتحت تأثيرات التخطيط السلبية التي نمارسها على هذه الخصال، فإنها وإلى حد ما، تتغير وبدرجات متفاوتة. وهذا لحسن الحظ لا يعني زوالها، بل يعني كِمونها حتى يتم استدعاؤها أثناء الحاجة. تكمن الخطوة الأولى في إعادة اكتشاف وتنشيط الخصال العشر في إدراك المسافة التي تفصلنا عنها. وبكلمات أخرى، ما مدى تفاؤلك أو مدى صبرك أو مدى ثقتك؟.

يعمل علم النفس القياسي ومنذ سنوات عدة على تطوير قائمة التفكير الإيجابي وذلك بهدف قياس استجابة الأشخاص المعنيين بهذه القائمة. وتكمن مهمة عالم النفس القياسي بقياس ما لا يمكن قياسه. وقد يبدو للوهلة الأولى أن الأفكار المعنوية كالتصميم، لا يمكن قياسها، إلا أن هذا العلم قادرٌ على تحديد مؤشرات أو خصائص سلوكية محددة تتناول كل خصلة من الخصال العشر. وبالتنسيق مع مركز پيل، ومع متخصصين ودراسيين من الخارج، استطاع هذا العلم تحديد خمسة عشر مؤشراً سلوكياً لكل واحدة من هذه الخصال فيما بينها ضعفاً وقوة. وتم وضع قائمة وأجريت عليها اختبارات مكثفة لدراسة نقطتين رئيسيتين: المصداقية والفعالية، للتأكد من أن الاختبار أو القائمة يقومان بمهام القياس كما يجب. وأخيراً، فلقد نجح الباحثون في تحديد المؤشرات السلوكية للخصال، بينما بقيت المؤشرات الأخرى دون صيغ نهائية بسبب قوة ترابطها مع بعضها. وبالمحصلة، تم اختيار خمسة مؤشرات سلوكية تحمل

فيما بينها ترابطاً ملحوظاً، لتكوّن الأساس في قائمة التفكير الإيجابي.

في الواقع، هذا الاختبار لا يمكن أن يكون الاختبار الأمثل. لأن مثل هذا النوع من الاختبار يبقى دائماً في «طور التشكل» ويتطور مع الأيام.

لقد أشاد المئات من الناس ممن اتبعوا الخطوات التي توشك أن تتبعها أنت أيضاً بدقة هذه الخطوات. ولأجنبك الارتباك، تذكر وأنت تستعد لهذا الاختبار أنه يوجد خمسون عبارة يمكن أن تصف سلوكيات وأفكار التفكير الإيجابي، وأنك لن تتمكن من معرفة الخصلة حتى نهاية الاختبار. اتبع التعليمات، وكن مباشراً وصريحاً إلى أقصى درجة وتأكد أن العبارات المطروحة لا تحتوي على معان خلف السطور. نصيحتي، أن تتبع غريزتك الأولى. لا تحاول الخوض عميقاً في السؤال، بل على العكس، تجاوب مع السؤال بالطريقة التي تفهمها وبرد الفعل الأولي الذي تبديه له.

بماذا تفكر؟ أو بماذا تشعر؟ أو بماذا تقوم إزاء المواقف التالية؟ ضع ورقة ودون عليها الاستجابات المدرجة واصفاً العلامة من صفر إلى خمسة وبحيث تكون الـ:

5. بشكل دائم تقريباً.
4. أغلب الأحيان.
3. عادة.
2. أحياناً.
1. أبداً، بشكل دائم.
0. لا ينطبق، غير متأكد.

الموقف	من 0 الى 5

1. أعرف أن قوة ما تكمن في نفسي، وهي التي تمدني بالطاقة.
2. لزامٌ عليَّ أن أعيش حياة مبادئ وأهداف سامية.
3. لا أسمح لأخطائي أن تثبط عزيمتي.
4. أعطي الآخرين فرصة إيجاد حلولهم.
5. أنا من النوعية القادرة على الالتزام بالخطط والمشاريع.
6. انظر إلى المبادرات الفردية على أنها جزء من خطط أعظم.
7. لا أسمح للمخاطر والأزمات أن تشلني.
8. أستطيع السيطرة على مشاعري.
9. أنا أقول الصدق.
10. لا أسمح للشك أن يعيق متابعتي للأهداف القيمة.
11. أستنهض عزيمتي حينما تبدو الغايات بعيدة المنال.
12. أبقي أنظاري مثبتة على أهدافي على رغم التشتيت اليومي الذي أعيشه.
13. أتصدى للأوضاع الغريبة حينما أرى فيها المحاسن.
14. أطبق على سلوكي المعايير نفسها التي أطبقها على سلوك الآخرين.
15. أبذل جهداً واعياً لتكون ردة فعلي مستقرة.
16. أستيقظ حاملاً شعوراً بالبهجة لليوم المقبل.
17. أسيطر على نفسي في ردة فعلي للضغوطات.

18. أتشوق للعثور على الاحتياجات التي تثيرني، وأحققها.
19. أبقى على تواصل مع غاياتي.
20. أقبل بالمهام التي تثيرني حتى ولو كانت فروقات النتائج المرجوة هزيلة.
21. أواجه التحديات برباطة جأش.
22. أحافظ على الوتيرة نفسها حتى ولو كانت النتائج غير مضمونة.
23. أتأكد من أن مشاعر الخوف والدونية لا تقود تصرفاتي.
24. لا أسمح للقلق على نتيجة ما أن يهز رباطة جأشي.
25. أركز طاقتي نحو ما يمكن أن أنتجه أكثر.
26. أنا قادر على السيطرة على قلقي وامتعاضي.
27. أستجمع ما لدي من طاقة لازمة للقيام بالعمل.
28. أعمل والأمل يملؤني في ما خفي من الأمور.
29. أشارك المجموعة أخلاقياتها تحت الظروف الصعبة.
30. أعمل وأنا واثق من مهاراتي ومظهري الخارجي.
31. أظهر طاقة عالية في المشاريع التي تثير الآخرين.
32. أبتكر خطة ذهنية لإتمام العمل.
33. أمضي قدماً وبشكل حاسم.
34. لدي رؤية واضحة عن الموقع الذي أرغب في شغله في هذه الحياة.
35. لا تنتابني الهواجس حول المواضيع.
36. أعمل على تقليل أثر شكوكي ومخاوفي.

37. لا أتسرّع بالكلام قبل دراسة النتائج.
38. لا أتقاعس عن القيام بالعمل على أمل أن يقوم به الآخرون.
39. أتجنب نشر الإشاعات عن الآخرين.
40. أوافق ذاتي في أن أكون إيجابياً وممتلئ بالأمل حيال مواقفي وتوقعاتي.
41. أتحلى بالمعنويات العالية حتى وعندما لا تسير الأمور على ما يرام.
42. لا أسمح للقلق أن ينال من أفضل ما أملكه.
43. لست من أنصار مدرسة الحلول السريعة التي تنادي بـ «كيفما اتفق».
44. تملؤني الطاقة لدى متابعتي للنتائج.
45. انخرط في الأنشطة الضرورية لتحقيق أهدافي.
46. الحياة لا تهمني.
47. أعامل الناس بعدل ومساواة.
48. لا أسمح للخوف أن يضيع أهدافي عني.
49. لا أورط نفسي في خلق العداء بين شخص وآخر.
50. لا أصاب بالهلع حينما تشتد المحن.

احتساب النتائج

لتحديد نتيجتك أمام كل خصلة من خصال التفكير الإيجابي، عد إلى القائمة المدرجة أدناه، وضع بجانب كل جملة من جمل الخصال الإيجابية، واحدة من التعابير الخمس

الأولى والتي تعتقد أنك كنت ستستعملها. (فعلى سبيل المثال، فإن الجمل 21 - 28 - 36 - 40 - 41 متعلقة بوصف السلوك والتفكير الذي يصف التفاؤل). قيم نتائجك الآن وسنناقش لاحقاً إمكانية استخلاص معان مهمة من هذا الاختبار.

التفاؤل : 21، 28، 36، 40، 41

الحماس : 16، 18 -31، 44، 46

الإيمان : 1، 2، 6، 30، 42

التكامل : 9، 14، 39، 47، 49

الشجاعة : 7، 13، 20، 22، 29

الثقة : 3، 10، 17، 23، 33

التصميم : 5، 11، 27، 32، 38

الصبر : 4، 15، 24، 37، 43

الهدوء : 8، 26، 35، 48، 50

التركيز : 12، 19، 25، 34، 45

مثال:

التفاؤل	التعبير
21	2
28	1
36	3
40	3
41	5
المجموع	14

تحليل النتائج

نقدم لك بعض الإيضاحات لمساعدتك على تحليل نتائجك.

أي من الخصال التي حققت فيها نقاطاً لم تكن تتوقعها؟

يعتبر الحصول على 20 نقطة فما فوق في مجال الجمل نتيجة عالية، كما يعتبر الحصول على ثلاث نقاط في مجال التعابير نتيجة عالية أيضاً. فالمرء يمكن أن يقلل من شأن ذاته. وهذا عائد لحقيقة أن بعض الأشخاص لا يعلمون بالضبط حقيقة أنفسهم، أو لواقع أن الآخرين يعلموننا عما نحن عليه فعلاً. هل حققت نتائج غير متوقعة؟ وكيف تستطيع أن تشرح مثل هذا الأمر؟

أي من الخصال التي حققت فيها نقاطاً أقل مما كنت تتوقع؟

يعتبر الحصول على ما دون الـ 19 نقطة في مجال الجمل، ودون الـ 3 في مجال التعابير سبباً وجيهاً لإعادة التدقيق في هذه النتائج. غالباً ما نقسو على أنفسنا، لهذا قلما نُفاجأ أن تقييمنا لأنفسنا كان أقل مما نتوقعه. ولقد وجدت أن معظم الناس يتحلون بصفة التواضع ولا يرغبون بالحديث عن ذواتهم على أنهم أناس ممتازون. ومع ذلك، فأنا أؤيد فكرة مراجعة النتائج حينما نكون أقل من المتوقع. والأكثر من هذا، فإني أقترح تحديد واحدة من الجمل ذات النتائج المنخفضة وإعادة تحليلها مرة ثانية خوفاً من أن لا يكون التحليل الأول صحيحاً. واسأل نفسك عندها: «هل صحيح أنني هكذا؟ أو أن الأمر لا يتعدى أن يكون استجابة خاطئة للجملة».

حدد الخصال التي تتصف بالتنوع، كخصلة «الثقة» ولنفترض مثلاً أنك حققت:

3 : 5

10 : 2

17 : 4

23 : 5

33 : 1

المجموع : 17

من الواضح أن درجة التنوع تتراوح بين 1 إلى 5. بينما لا تملك بعض الخصال الأخرى أي تنوع ولا تقبل أي درجة من الاستجابات. (4 - 5). عد إلى الجمل ذات التنوع الكبير (3 - 17 - 23) بالمقارنة مع (10 - 23) وراجعها ثانية. ثم قارن بين الجمل العالية النتائج مع المنخفضة من حيث درجة التشابه والاختلاف.

الجملة 3 على سبيل المثال المتراسلة مع العبارة - 5 - تقول: «لا أسمح لأخطائي أن تثبط عزيمتي» أما الجملة 33: «أمضي قدماً وبشكل حاسم» فهي متراسلة مع العبارة ـ 1 ـ كلا الجملتين هما على علاقة وثيقة مع خصلة (الثقة). فكيف نبرر التنوع فيما بينهما؟ ببساطة، عبر إعادة شرح الجملتين لتصبحا، على الرغم من أنني لا أسمح لأخطائي أن تثبط عزيمتي، فإنها يمكن أن تقودني إلى التردد، الذي يدفعني بدوره إلى المضي قدماً وبشكل حاسم. وهذا التفسير ممكن. ويمكن أن تصل إلى عدد غير محدود من التفاسير، ولكن حيث أنك أكثر الناس معرفة لذاتك، فإن غريزتك هي أصدق مؤشر للشرح الذي تقدمه، وللتفسير الذي تنتهجه.

الإعادة الكاملة للمراجعة بنسبة 360 درجة.

تكون غالبية المصطلحات النفسية، كمصطلحات التفكير الإيجابي مثيرة للجدل. ويصعب على المرء أن يكون موضوعياً في تقييمه لذاته. ولذلك، وتوخياً للدقة، فإنني أقترح مراجعة

كاملة وبنسبة 360 درجة للآلية التي تُقيّم بها ذاتك. وكبداية أبدأ بمحيط العمل. حدد عدة أشخاص في المؤسسة التي تعمل بها واطلب منهم القيام باختبار القائمة مستندين بذلك على معرفتهم لك. وأقترح أن تحوي هذه المجموعة، مديرك، واحد أو اثنان من زملائك في العمل، وواحد أو اثنين من مدرائك المباشرين. وأنت الوحيد الذي يستطيع أن يقرر لذاته فيما إذا كانت ثقافة المؤسسة التي تعمل بها متوافقة مع نوع الانفتاح المطلوب للمراجعة الكاملة. وحالما تنتهي المجموعة من القيام بالاختبار وتقييم النتائج. أمعن النظر في الفروقات التي تحويها نتائج المجموعة بما فيها نتائجك. واعتماداً على هذه الفروقات (التي لابد وأن تكون) نظم اجتماعات متتالية مع كل واحد من أفراد المجموعة وذلك بهدف تجميع بيانات نوعية، بمعنى أن تحاول الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن ذاتك منهم. وخذ هذا المثال. قامت إحدى الموظفات اللامعات، والتي كانت تقوم بمهام مميزة في عملها في إحدى المؤسسات الكبيرة بالتقليل من شأن ذاتها فيما يتعلق بخاصية (الثقة) ولكن ولدهشتها الشديدة، فإن الآخرين أعطوها نتائج عالية جداً ولنفس الخاصية. ولقد كنت حاضراً عندما قال لها أحد مدرائها المباشرين: «لقد بدأت عملك في هذه الشركة بصفة سكرتيرة، واستطعت أن تشقي طريقك نحو مركز إداري مرموق. تبدين واثقة من ذاتك، ولطالما كنت مصدر إلهام كبير لي». كانت الموظفة (المديرة) تجلس بصمت مطبق، بينما كانت عيناها تشعان ببريق واضح. لم تكن تدري ما تقول،

ولكنها وبعد فترة وجيزة أسرَّت لي: «لم يكن يخطر لي أن الناس ينظرون إليَّ على أنني إنسانة واثقة من ذاتها. وكنت أشعر دائماً أنني شخص يفتقد الأمن والثقة».

لقد كانت كالكثير منا، تشعر بالانعدام الداخلي للأمن والثقة، على رغم قدرتها على منحها للعالم الخارجي. ببساطة، لم تكن تراجع ذاتها. ولا حتى لمرة واحدة. إن المراجعة الكاملة، وبنسبة 360 درجة للخصال العشر تتطلب وجود الثقة بينك وبين الشخص الذي يقوم بالاختبار. ويجب أن تحتاط للأمر، لأن هذا الاختبار سيكشفك له، وسيتمكن من مشاركتك بالمعلومات التي تعتبرها شديدة الخصوصية.

لقد عانيت الأثر الفعال لهذه التكنولوجيا في الاختبارات القائمة على وجود مستويات عالية من الثقة. وأذكر واحدة من المجموعات المؤلفة من خمسة عناصر كانوا يقومون بدراسة وتحليل قائمة التفكير الإيجابي. وكانوا يقدمون الدعم لبعضهم ويتشاركون بما كان يجول بخواطرهم بشكل يكاد لا يصدق. كان كل واحد منهم يكشف عن الخصلة التي يرغب أن يطورها لذاته بوضوح شديد. ولقد كان أحد أبرز أعضاء هذه المجموعة شخص حاد الطباع، وكان يلقب على سبيل المداعبة بـ (سيد هدوء) كان يعرف تماماً أن مزاجه الحاد كان يسلبه أفضل ما لديه، وكان تواقاً لأن يفعل شيئاً حيال ذلك.

تحلق أعضاء الفريق حوله وظلوا يطالبونه المرة إثر المرة بالتأقلم مع هذا الاسم الذي أطلقوه عليه حتى تمكن في النهاية

من أن يتغلب على ذاته ويتغير إلى الأبد.

على رغم أن تطبيق هذا النوع من اختبارات التفكير الإيجابي هو من اختصاص ساحات العمل، فإن تطبيقه على مستوى الشريك أو الصديق أو الطرف الآخر أو أحد المقربين يساعد الشخص كثيراً. ويمكن أن يكشف له أشياء كثيرة. فالمرء يحمل في داخله شخصيتين مختلفتين جداً. واحدة للعمل وأخرى للمنزل. يمكن أن تكون شخصاً شديد الحماس في المنزل، خصوصاً في العطلات بينما تتسم شخصيتك الوظيفية باللاحماس. ومن جهة أخرى، فيمكن أن تكون في العمل شخصية حازمة (الالتزام الشديد بالمواعيد، التقيد التام بالمهام) بينما تكون في المنزل أقل حزماً وأكثر ليونة.

والمراجعة مع المقربين بعيداً عن بيئة العمل يمكن أن تكون كاشفةً وأكثر بيانية.

لقد خضعت أنا وزوجتي كاثرين لهذا الاختبار فدوّنا نسختين من نسخ القائمة. واحدة عن ذاتنا، والأخرى عن رؤيتنا لبعضنا البعض. ولدى تحليل هاتين القائمتين اكتشفنا بعض الثغرات في أنفسنا مما دفعنا إلى نقاش هادئ بناءً لدراسة الأسباب التي تجعلنا ننظر إلى بعضنا بهذه الطريقة. إن المقربين إلينا يملكون معلومات عميقة عنا.

إن عمق المعلومات التي يمتلكها عنّا المقربون منا تمكنهم من تبصر سلوكنا بطريقة أكبر. وبالمحصلة إن قائمة الاختبار

ستعمل على تزويدك بفكرةٍ عن مستويات الخصال الإيجابية التي تمتلكها وستكون بمثابة النقطة الأساسية في قياس وتحديد درجات التقدم التي تحرزها. وعلى رغم أنها ليست الوسيلة المثالية، إلا أنها مؤشر ممتاز.

التفكير الإيجابي الظرفي:

لقد أصبح من المعلوم أن استخلاص درجات تنوع الخصال يعتمد أساساً على ما يسمى بالحادثة، أو بالظرف المحيط بهذه الخصال. لقد ولد الناس كلهم وهم يحملون هذه الخصال في داخلهم وبشكل فطري، ومعظم الخاضعين لهذا الاختبار يقيمون جودة أو سوء الأمور تبعاً للنتائج المحققة فيعتبرون الأمر سيئاً إذا كانت كمية النقاط المحققة منخفضة، ويعتبرونه جيداً إذا كانت كمية النقاط المحققة مرتفعة. وبالتالي إن غاية الناس تنصب نحو رفع كمية النقاط للحصول على نتائج أكثر جودة. وهذا خطأ برأيي. لأن الخصلة كتلة قائمة لا تقبل الزيادة فهل تعتقد أن المرء قادر على زيادة كمية أي خصلة معينة؟

نظم خصالك

من الممكن أن يتجاوز الأمر حدوده، وبنتائج سلبية. فالحماس الشديد على سبيل المثال يمكن أن يفهم على أنه مغالاة وسطحية، ومن جهة أخرى، فإن قدراً صغيراً منه يمكن أن يُفهم على أنه لا مبالاة وعدم اهتمام. لهذا يجب أن تتعامل مع كل الخصال استناداً للموقف أو الظرف المحيط، معتمداً على:

- معرفتك لذاتك.
- معرفتك للآخرين، أو الآخرين، المشتركين في هذا الظرف.
- معرفتك للظرف ذاته.

والقضية التالية توضح الأمر:

«كان بوب، مندوب المبيعات قد انتهى لتوه من مقابلة واعدة ومهمة. لقد دخل إلى المصعد وهو يقول لنفسه، كنت أعرف حتى قبل دخولي أنني سأسد عليهم الأبواب. كم كنت مميزاً يا رجل! في البداية، كانوا يتصرفون ببرادة شديدة، ولكنني، وفور دخولي، قلبت تصرفاتهم إلى حركات هستيرية. لقد حازت نشراتي الفنية وأشرطتي المصورة على إعجابهم وبشكل كامل. لقد أصبح الموضوع في قبضتي، أنا متأكد من هذا. لم يستغرق الأمر أكثر من نصف ساعة. إن الحماس يقوم بدوره بشكل كامل، ولقد آن الأوان لكي أرتاح قليلاً وأكافئ نفسي». ولكن، وفي قاعة الاجتماعات، كان الأشخاص الذين قابلهم بوب - نائب الرئيس واثنين من مديريه - ينهضون من مقاعدهم وقد حزموا أمرهم على عدم التعامل مع بوب وشركته. لقد علق نائب الرئيس بعد خروج بوب قائلاً: «حسناً، قد نعاود الاتصال به. لقد التقيت خلال اثنتين وعشرين سنة مع الكثير من مندوبي المبيعات، اجتمعت فيها مع القلة المتظاهرين، ولكنني لم أجد شخصاً غارقاً في أوهامه حتى أذنيه

أكثر من هذا الفتى بوب. ياله من شخص وقح ومغرور. لقد سألنا سؤالين ثم انهمر علينا بوابل من مهارته. ثم أضاف أحد المدراء: «لابد وأن هذا الفتى قد تناول ستة فناجين من القهوة قبل دخوله علينا» وكأن ما ينقصنا، هو مثل هذا الفتى. وأقفل المدير الآخر الحديث قائلاً: «فلنتابع البحث، أعتقد أن بضاعته جيدة، والمشكلة تكمن في أسلوبه».

كان بوب مثلنا تماماً، يمتلك خصال المفكر الإيجابي العشر. إلا أنه، وكما في المثال السابق، كانت بعض الخصال تعمل على مستويات هدامة عوضاً على أن تكون بناءة. وحتى تلك الخصال والتي بدا أنه يستفيد منها، لم تكن موجهة توجيهاً سليماً. فما هي الخصلة التي تمادى بوب في استعمالها؟ وما هي الخصلة التي كان بإمكانه الاستفادة منها بشكل أكبر. ويمكنك القول أنه أفرط في الحماس والثقة، في الوقت الذي كان أجدى به أن يتحلى بالصبر والهدوء. فضمن اعتياد معين، يلجأ الناس إلى استغلال قسم بسيط من القوة التي يمتلكونها في مواجهة ما يناسبها من الظروف.

كيف نصنف الاستعمال المفرط، والاستعمال الضئيل للخصال؟

يستطيع الإنسان الإفراط في استعمال الخصال، أو الإقلال من استعمالها، كما سنرى في المثال التالي:

الإفراط	الخصلة	الإقلال
بولياني - غير واعي	التفاؤل	السلبية والتشاؤم
الاندفاعية - الزهو	الحماس	الكآبة - اللامبالاة
الدوغماتية - التعصب	الإيمان	التذبذب - التردد
الفضيلة الداخلية - القضائية	التكامل	اللاخلافية - الضبابية
الغباء - التقديرات الخاطئة	الشجاعة	الجبن - الاستسلام
العجرفة - الغرور	الثقة	عدم الشعور بالأمان - الضعف
العناد	التصميم	الانهزام - الاستسلام
التردد - غير حاسم	الصبر	التسرع - التهور
الخمول - الكسل	الهدوء	المزاج المتقلب
الأفق الضيق	التركيز	التشتت - عدم التنظيم

العوامل التي تؤخذ بالحسبان لدى تنظيم خصال التفكير.

يجب على المرء أن يأخذ في الحسبان أربعة عوامل رئيسة لدى تنظيمه لخصال تفكيره في أي موقف من المواقف تماماً كما ينظم الطيار رحلته في حفظه لمفاتيح معينة على لوحة التحكم.

1. «ما هو المناخ العام؟» أو ما هو الجو العام للموقف الذي ستخوضه: الإدلاء بأخبار سيئة، التحضير لصراع وظيفي، التحضير لخطة تغيير إداري، طلب ترقية... إلخ

2. «إلى أين المسير؟» أو ما هي النتيجة النهائية المرغوبة.
3. «أي خصلة علي أن أستعمل؟» أو أي تركيبة من الخصال عليك باستدعائها؟ ما هو تقديرك للشخص أو الأشخاص الآخرين المشتركين في هذا الموقف.
4. «إلى أي حد علي أن أعتمد على الخصلة المنتقاة وبأي وجهة؟» بمعنى آخر ما هي مستويات الخصال المناسبة؟

وعلى هذا، فإنه وبمعرفتك لذاتك وللآخرين ستجد أنه صار لزاماً عليك أن تحدد المستوى المطلوب لكل خصلة بغية الوصول إلى النتائج المرجوة. معرفة نوع ومقدار الخصال المطلوب تنظيمها يتم بمقارنة ما ترغب بتحقيقه مع النتائج الفعلية للاختبار.

مثال:

الفعلي / المراد تحقيقه	عالٍ	منخفض
عالٍ	تفاؤل - حماس - تصميم	إيمان - تكامل - ثقة
منخفض	شجاعة - صبر	هدوء - تركيز

ولفهم أدق، نقدم لك مؤشرات تساعدك على التعامل مع الخصال التي تقع ضمن القطاعات المختلفة لهذا الجدول.

عالٍ - عالٍ

هذه النتيجة هي أفضل ما يمكن تحقيقه. وهي تعني أنك

واعٍ لذاتك بشكل كامل، ولم تُفاجأ بالنتيجة. وإذا لم تؤد إلى شيء، فإن هذه النتيجة ثبتت لك ما تعرفه عن ذاتك. كما أنها تعني أنك كنت ترعى وتقوي هذه النقاط على مر الوقت. وهذا يؤدي بدوره إلى الإقرار أن الخصال الإيجابية التي تمتلكها هي أكثر وضوحاً وتواجداً في حياتك اليومية وتفاعلاتها. وكل ما عليك فعله هو أن تقوي واحدة أو أكثر من تلك الخصال. وهي نزعة تكمن سهولتها في أنها تحدث بشكل طبيعي. فقط أولي اهتماماً أكبر في تعاملك مع بعض الناس وبعض المواقف. فإذا كنت تقدم لمديرك على سبيل المثال مشروعاً يتجاوز الميزانية المخصصة، والوقت المحدد. وصادف أن كان مديرك من النوع الذي يتحاشى الأشخاص ذوي المعنويات العالية، فإني أنصحك أن تقلل من مستوى الحماس الذي تبديه في هذا المشروع. وحيث أنك من النوع الذي ينظر إلى المواقف بكل تفاؤل. فاقتراح تخفيض مستوى الحماس والتركيز سينعكسان سلباً على الجدول أعلاه بحيث تتدنى النتائج لتصبح منخفضة. إلا أن هذا سوف يدفع مديرك إلى تقدير صنيعك لما يحتويه من واقعية واستراتيجيات عملية في تعامله مع المواضيع.

عالٍ ـ منخفض

إن نتيجة عالٍ – منخفض تعني على رغم شعورك أن النتيجة ستكون عالية لبعض الخصال إلا أنها كانت عملياً منخفضة. وهي تعني أنك لا تمتلك القدر الكافي من الثقة الذي تعتقد أنك تمتلكها. وهذا يفترض رفع مستوى الثقة لديك بغض

النظر عن المواقف أو الشخص الذي تواجهه. وقد تحتاج في بعض المواقف إلى رفع هذا المستوى بشكل كبير. فعلى سبيل المثال، إذا كنت تحاول الإعلان عن إجراءات خفض التكاليف للربعين المقبلين بسبب ضعف عائدات مشروع ما فأنت بحاجة إلى جرعات كبيرة من الإيمان (تناسب الإجراءات مع الظروف) والتكامل (حصول الجميع على معلومات دقيقة وقتية مما يضفي على هذه الإجراءات صفة العدالة للجميع بغض النظر عن التدرج الوظيفي) والثقة (الشعور أن الأمور ستعود إلى سابق عهدها وقوة الشركة بالإدارة الكفوءة وإلى ما غير ذلك).

منخفض ـ عالٍ

هذه النتيجة تعني انك أكثر شجاعة وصبراً مما كنت تعتقده. والخطر الوحيد يكمن في أنك وفي محاولة للتعويض عن شعورك الخادع بالضعف أمام بعض الخصال، كنت قد غاليت في هذا التعويض. وأقترح عليك شرح الاخفاقات التي تقع في منطقة المنخفض - عالٍ. لقد ألمحت في بداية هذا الفصل إلى المديرة التي كانت تنظر إلى نفسها على أنها إنسانة مهزوزة وغير واثقة. والتبرير الممكن لهذه الحالة أنها لم تسمع من الآخرين تقييمهم لها. لا يدرك الكثير من الناس مدى ما يمتلكونه من صفات إيجابية قوية لأنهم لا يسمعون من الآخرين المهمين في حياتهم تقييمهم لهم.

منخفض - منخفض

الصفة الإيجابية لهذه النتيجة هي أنها تجعلك مدركاً لنقاط ضعفك وبحيث تستطيع التركيز على تحسين هذه النقاط. كما تعني ضرورة أن تعمل بجهد أكبر لدفع معدل النقاط بالنسبة للخصال التي تقع في هذا القطاع وهي الهدوء والتركيز. ونتيجة منخفض - منخفض يمكن أن تشير إلى معاناتك لبعض المشاكل مع هاتين الخصلتين طوال حياتك. وبالتالي إن فرص طفوهما على سطح حياتك الشخصية عالية جداً. وهذا ما أسميه بالمساحة الزمنية. تعلم أنك ضعيف في بعض النقاط، ولكنك لم تحاول تغيير ذلك. لهذا، صار لزاماً عليك أن ترسم خطة عملية معينة وأن تمشي وفق هذه الخطة إذا أردت إصلاح هذه النقاط. وسيبحث الفصل التالي استراتيجيات معينة لتفعيل هذه الخصال.

«تصرف وكأنك...»

هناك طريقتان لتفعيل الخصال الخامدة. تكمن الأولى في إعادة التفكير بطريقة رؤيتنا للخصال على المستويات الشخصية. فإذا كنت تعتقد مثلاً أنك لا تستطيع أن تكون حماسياً أو واثقاً فإنك لن تستطيع على الأرجح أن تكون، لأن قناعتك بالخصلة أو الخصال سوف تؤثر على تفكيرك وبالتالي على مشاعرك، وبالمحصلة على تصرفاتك وسلوكك. أذكر مرة أنني تعاملت مع محنك في الثامنة عشرة من العمر بعمل لدى إحدى الشركات

التي كنت قد تعاقدت معها. ولقد كشفت قائمة التفكير الإيجابي، أو فلنقل أكدت أن هذا الرجل لا يمتلك خاصية الحماس. قال لي: «أنا غير مندهش من النتيجة. لقد أمضيت عمري وأنا على هذا الشكل. ولا أعتقد أنني سأتغير في يوم من الأيام» لقد كان محقاً. هو لن يتغير ما دام يعتقد أنه لن يستطيع أن يتغير على رغم أن عمله يعتمد على هذا. ومن الواضح أن مديره المباشر قد زرع في عقله حقيقة أن انعدام الحماس لديه كان له الأثر السلبي على أداء فريقه. لقد كان يفتقد إلى تلك الإشراقة في تعامله مع مدرائه. ولكن لحسن الحظ، وبعد أشهر عدة من خضوعه لاختبار القائمة، استطاع إعادة اكتشاف تلك البذرة الفذة من الحماس في داخله. كما ترى، لقد دأب هذا الرجل على مقارنة نفسه بشخصيات ريتشارد سايمون. الطاقة الدائمة والسعادة. ولكن خلال لقاءاتنا أدرك أن صفة الحماس تظهر ذاتها سلوكياً في طرق كثيرة مختلفة. وكانت المسألة تكمن في معرفة أفضل طريقة لكامل شخصيته المهزوزة. لهذا، فإنه عوضاً عن المغالاة في التعويض عبر التعبير عن ضعفه، سمح لحماسه الطبيعي أن يتدفق عوضاً عن قمعه.

يبدو في بعض الأحيان أنه مهما حاولنا إعادة تشكيل تفكيرنا فإننا لا نشعر بالارتياح التام لهذا التشكيل الجديد. وتحضرني في هذا السياق دعاية مشهورة ظهرت في أواخر التسعينيات كانت ترتكز على أحد موظفي الشحن والاستقبال أثناء مكالمة هاتفية مع أحد الزبائن، ولقد بدت مطالب هذا الزبون وكأنها

إعجازية إلا أن الموظف ما انفك قائلاً بثقة ودون تردد «أستطيع القيام بذلك. أستطيع القيام بذلك. نعم أستطيع» ولكن، وبعد إغلاق السماعة نظر إلى أعلى والخوف باد في عينيه وتمتم قائلا: «كيف لي أن أقوم بذلك»؟ على رغم عدم شعوره بالثقة، ولكنه أمام الزبون كان يتظاهر بذلك. وهنا تبرز تكنولوجيا «تصرف وكأنك» بادية للعيان. وتذكر أنني وفي فصل سابق تحدثت عن سلسلة (الإيمان - التفكير - الشعور - التصرف) عن أن إيماننا يقود تفكيرنا، الذي يقود بدوره شعورنا، الشيء الذي يؤدي إلى تصرفنا وفق سلوكية معينة. والآن ومع تكنولوجيا «تصرف وكأنك» فإن سلسلة (الإيمان - التفكير - الشعور - التصرف) تؤدي عملها بشكل معاكس تماماً. وبحيث تصبح (التصرف - الشعور - التفكير - الإيمان) وتقوم هذه التكنولوجيا المعتمدة على حقيقة أنك إذا تظاهرت بشكل معين فإنك سوف تفكر، تشعر، وتتصرف بشكل آلي وبطريقة تجعل استجابتك للشخص الآخر طبيعية ومريحة. فعلى سبيل المثال، تكمن أعظم مخاوف رجال الأعمال في الخطابات العامة ويبدو للبعض منهم أن كل أنواع المناجاة الداخلية الإيجابية الموجودة في هذه الدنيا لا تكفي لأن ينهض أحدهم أمام الجمهور، أو أن يمنع ركبتيه من الارتعاش أثناء إلقائه مثل هذه الخطابات العلنية. إلا أن تطبيق «تصرف وكأنك» تساعدهم للتغلب على نظام الاعتقاد لديهم. فأنت لا تفكر بإلقاء الخطاب بل تقوم به وتنتهي من الأمر. إنك ببساطة حينما تعتزم التصرف كشخص شديد

الثقة بنفسه فإنك تحصل على شعور متزايد بالثقة. وسرعان ما يقوم هذا الشعور بقدح زناد الأفكار الإيجابية كفكرة «أستطيع القيام بهذا». إذا فكرت أنك ستنجح، فإنك تطور وبشكل كبير إمكانية نجاحك. ونجاحك مع مرور الوقت، سيعمل على تأسيس الاعتقاد أنك شخص يستطيع إلقاء المحاضرات العلنية مما يعطيك لاحقاً الشعور الكامل بالثقة.

لقد أثبت الدكتور ويليم جيمس فعالية هذه التكنولوجيا البسيطة وتم اعتمادها في جامعة هارفرد منذ عقود. ولقد أصبحت هذه التكنولوجيا تعرف اليوم بعبارة «زورها حتى تتمكن منها» وعلى رغم هذا، فأنا لا أقترح أن تزور خصال التكامل والصدق، فالغايات يجب أن تكون صادقة وخلاقة، وبالتمرين والممارسة ستجد أنك لن تعود بحاجة إلى تزوير الخصال لأنك ستكون قد تغلبت على العوالم الشعورية واللاشعورية واستطعت التفوق على نظام الاعتقاد لديك. ببساطة شديدة إذا عزمت على التصرف على أنك شخص شديد الثقة بنفسه فإنك سوف تحقق تصعيداً كبيراً في خصلة الثقة لديك، وبسرعة شديدة.

التفاعلات الداخلية بين الإيمان ـ الأفكار ـ الشعور ـ التصرف والخصال

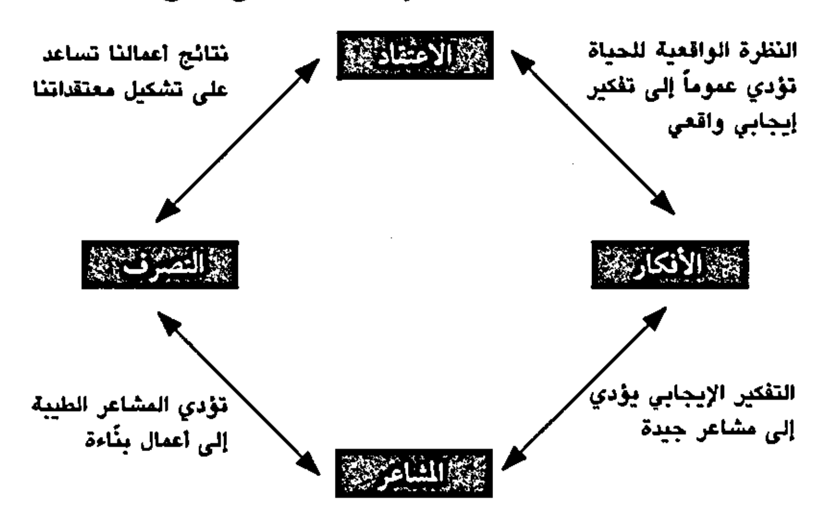
إذا نظرنا إليها على أنها دائرة مغلقة، فإننا نلمح العلاقة التي تربط بين الإيمان والأفكار والشعور والتصرف. نستطيع الوصول إلى أي نقطة ونرى الآلية التي تغذي بها النقطة الأخرى.

فالشعور بالشجاعة على سبيل المثال سيؤدي غالباً إلى عمل يعتبر أنه مباشر ومثير للإعجاب وسيقدم هذا العمل المدخل الرئيس إلى اعتقادات الشخص. (داخله، الآخرين، العالم الذي يتفاعل فيه) فإذا كان العمل ناجحاً، فإن الاعتقادات التي قادت الأفكار والتي بدورها أعطت الشعور بالشجاعة ستقوى وستعزز، أما إذا كان العمل فاشلاً، فإن الاعتقادات سوف تكون عرضة للتساؤلات وبحاجة إلى إعادة التشكيل. وما تمثله الحركة المتوافقة مع عقارب الساعة في الرسم التوضيحي التالي يمكن أن يعمل بشكل معكوس ومتواز أيضاً. فالتصرف وكأن... المرء يمتلك لخصلة إيجابية، كالتصميم مثلاً فإن هذا التصرف يحفز وبشكل آلي مشاعر التصميم الداخلية كما يحفز أيضاً أفكار التصميم، الشيء الذي يؤدي مع الوقت إلى تشكيل الاعتقاد أن المرء يمتلك فعلاً هذه الخاصية.

والغرض هنا هو - مشينا مع عقارب الساعة أو عكسها - الوصول إلى التوافق بين اعتقاداتنا وبين واقعنا. وحينما نتمكن من ذلك فإننا سنكون في أعلى درجات أدائنا. وستعمل نماذج التفكير الإيجابي على:

- تصعيد نجاحك الشخصي والمهني ورفع مستوى إنجازاتك وشعورك بالرضا.
- كشف وتقوية الخصال الفطرية أساساً للمفكر الإيجابي بشكل دائم.

إن أفضل الاعتقادات، هي تلك المتوافقة مع الواقع



كشف وتقوية الخصال الفطرية أساساً للمفكر الإيجابي بشكل دائم.

إن الخصال العشر للمفكر الإيجابي موجودة لدى كل فرد فينا، وكلنا قادر على تنشيط الخصال القوية وعلى استعمالها في مواجهة المواقف الصعبة وتحقيق النتائج الإيجابية.

7

تركيز القوى

تناولنا في الفصل السابق الخصال العشر للمفكر الإيجابي، كما تناولنا كيفية تفعيل هذه الخصال بما يساعد على تحقيق أهداف وغايات غير عادية. لقد قمت بالخطوة الأولى في مجال تفعيل الخصال عبر إتمامك لقائمة التفكير الإيجابي. ونتيجة لذلك، صرت قادراً على توجيه تركيزك نحو الخصال في مواجهة المواقف المعينة. والآن سنقوم بالخطوة الثانية وسنقدم فهماً أعمق لكل خصلة على حدة بما في ذلك دراسة التكنولوجيات الخاصة بإيقاظ الخصال الممكنة الساكنة خصوصاً لدى مواجهتها لتحديات الظروف.

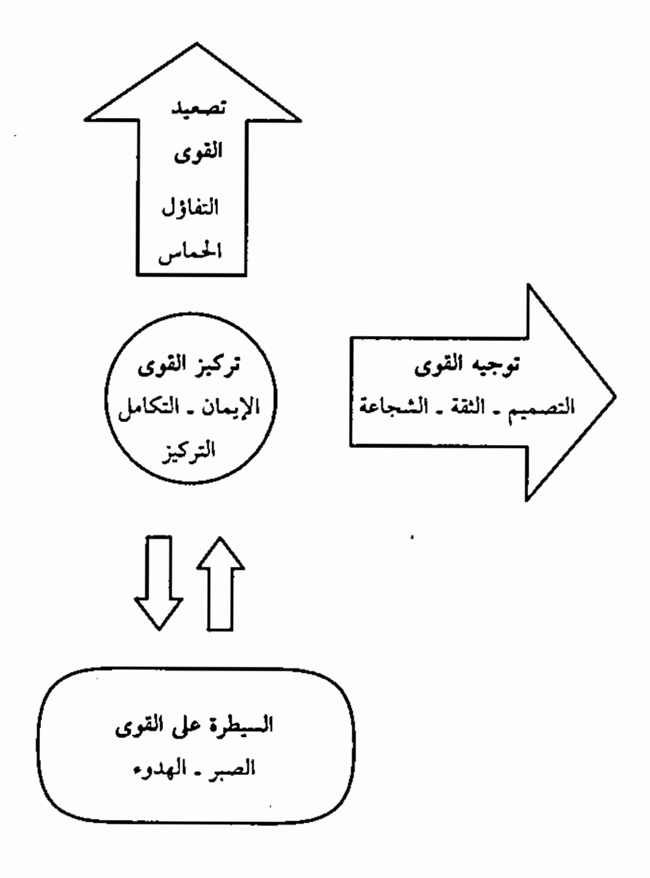
بشكل طبيعي تصنف الخصال العشر ضمن أربع مجموعات:

1. تركيز القوى
   - الإيمان
   - التكامل
   - التركيز

2. تصعيد القوى
   - التفاؤل
   - الحماس
3. توجيه القوى
   - الثقة
   - الشجاعة.
   - التصميم
4. السيطرة على القوى
   - الصبر
   - الهدوء

كما نشاهد في الرسم التوضيحي المدرج، تتجمع الخصال بشكل طبيعي في مجموعات متوافقة مع مراحل التخطيط والعمل في مواجهة تحديات المواقف. تركيز القوى هي العامل الذي يتم الاعتماد عليه قبل القيام بالعمل، وهي مرحلة تخطيطية. توجيه القوى هي عامل الفعل الجريء الحاسم الذي نقوم به. أما السيطرة على القوى. فهي عامل المحافظة على الثبات والهدوء خلال فترة الانتظار حينما تصبح الأمور شديدة الصعوبة. وهذا التقسيم هو تقسيم نظري لأغراض دلالية محضة، ولا نقصد به الفصل بين الخصال في مرحلة معينة من مراحل المواقف لأن أي خصلة من هذه الخصال يمكن أن تنطبق وبشكل فعال في أي وقت. ولقد علمنا من خلال تطوير قائمة التفكير الإيجابي أن الخصال مترابطة فيما بينها بدرجات

مختلفة. فالإيمان مثلاً مرتبط مع التركيز، فإذا عملنا على مشروع نؤمن به بشكل كبير فإن فرص توليته كل تركيزنا واهتمامنا حتى إنجازه تصبح كبيرة. ونظام الإيمان الإيجابي القوي يقود إلى التكامل وهكذا دواليك. فلنتجه الآن نحو كل خصلة على أساس فردي ضمن مجموعتها مبتدئين بتركز القوى.



تركيز القوى: الإيمان

يعرف الإيمان على أنه ثقة المرء بنفسه وبالآخرين أو بقوى روحية عليا تقدم له النصح والدعم المطلوبين.

من كل الخصال الأخرى، تبدو خصلة الإيمان من أهم الخصال ومن أكثرها إثارة للجدل. إنها الأهم لأنها المنبع الرئيس لكل الأعمال. وأنها الأكثر إثارة للجدل في عالم الأعمال لأنها تتضمن فكرة «القوى الروحية الأعلى». فلننظر في معنى هذه الكلمة. إن كلمة إيمان مشتقة من الكلمة الإنكليزية القديمة Geleafa والتي تعني (التسليم بحقيقة بعض الأمور).

يعبر المرء عن إيمانه كلما:

- كان متأكداً وواثقاً من وجود قوة معينة تعمل على تقوية قدراته.
- ألزم نفسه بالعيش من أجل أهداف أو أغراض أسمى.
- توقف عن القلق لأن القلق منافٍ للإيمان.
- نظر إلى الحوادث الفردية على أنها جزء من القدر أو النسيج الكبير.

الإيمان بالنفس

«إذا عجزت عن مقاومة شيء ما، فإن أي شيء سوف يطرحك أرضاً». هكذا تمضي كلمات أغنية غريبة سمعتها بالراديو بينما كنت أقود سيارتي ذات يوم. ولسوء الحظ، هناك الكثير من الناس لا يعرفون ما يؤمنون به في هذه الأيام.

وأفضل ما يمكن البدء به، هو الإيمان بالنفس. فالنجاح في العمل أو الحياة يعتمد على تسليم المرء بامتلاكه لقوى عميقة في داخله، تلك القوى المتأتية من الاعتراف أن الجنس البشري، وبعكس الأجناس الأخرى يتمتع بغريزة التفكير والعقل والشعور والعواطف. أما الشك، فهو العدو الرئيس للإيمان. فحينما تعصف رياح الشك. تتشتت أذهاننا وتلفنا الفوضى وعدم الانتظام ونبدأ بالتشكيك في موروثاتنا القيمة ككائنات بشرية ونعجز عن اتخاذ القرارات الواضحة والقيام بالأعمال الحاسمة.

يتسلل الشك إلى النفس حينما نعجز عن رؤية هويتنا الفردية وتميزنا ويهاجمنا في أضعف أوقاتنا، ربما بعد معاناتنا لسلسلة من الاخفاقات المهنية والفردية. إنه يعشق الفشل ويخدع العقل بعد أن يفشل المرء. لقد رأيت ماذا حل بالكثير من الناس بعد أن أضاعوا وظائفهم، أو خسروا ترقية مهمة، أو ببساطة بعد أن أخفقوا في إنجاز بعض الأغراض والأهداف. وأكثر ضحايا الشك بالذات هم أولئك الذين عانوا الخسارة الفردية، كالطلاق.

إن الشك بالذات يقود إلى مشاعر الجبن واليأس والإشفاق على الذات. ينذر بخراب أي مؤسسة

لأنه:

- يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية.
- يشيع جواً من عدم الثقة.

- يمنع المرء من وضع الأهداف.
- يمنع المرء من تحقيق أهدافه.
- يحكم الإغلاق على الخصال الإيجابية الأخرى (الثقة - التصميم - الشجاعة - وغيرها)

(شكوك اليوم هي العائق الوحيد لإدراك الغد. فلنمضي قدماً بإيمان عميق وقوي).

فرانكلين د. كيندي

لقد ثبت أن الشكوك القوية (لتصميمنا) أو الإيمان القوي (لما فيه من صالح لنا) يمكن أن يكونا عوامل تبدل بيولوجي. وخذ قصة السيد رايت التي تداولتها مقالة في جريدة نيويورك تايمز كمثل على هذا التبدل:

في سنة 1957 تبين أنه مصاب بالسرطان، وأن ما تبقى له في هذه الحياة هو أيام معدودة. وأثناء علاجه في مشفى لونغ بيتش، كاليفورنيا من أورام بحجم حبة البرتقال، سمع أن العلماء قد اكتشفوا عقار الكريبايوزين - مصل حيواني - المضاد لمرض السرطان فتوسل للحصول عليه. وأخيراً وافق طبيبه الدكتور فيليب ويست على إعطائه العلاج. تم حقن المريض في أمسية يوم الجمعة، ولدهشة الطبيب الشديدة، رأى مريضه في يوم الاثنين التالي خارج فراش الموت وهو يمازح الممرضة. وقد كتب الطبيب لاحقاً أن الأورام قد ذابت تماماً كما تذوب

كرات الثلج فوق موقد النار وبعد شهرين قرأ السيد رايت مقالات طبية فحواها أن هذا العلاج ما هو إلا عبارة عن مصل حيواني (حصان) تم إعداده بطريقة الشعوذة فانتكس المريض بشكل مفاجئ. فقال له الطبيب: «لا تصدق كل ما تقرأه في الصحف» ثم زوده بحقنة ثانية قائلاً: «إنها حقنة مُصفاة ذات مفعول مضاعف وهي تطوير للمصل الأولي»، في الواقع لم تكن تحتوي الحقنة الثانية إلا على الماء إلا أن الأورام كانت تختفي فعلاً. أصبح السيد رايت بعدها مثالاً للصحة وعلى مدى الشهرين التاليين حتى قرأ تقريراً جازماً أن عقار الكريبايوزين هو عقار عديم النفع ولا قيمة له. وبعد يومين من قراءته لهذا التقرير، توفي المريض). وتمضي المقالة لتقول إن الأطباء الذين سمعوا هذه القصة ينظرون إليها على أنها واحدة من القصص الغريبة التي يعجز الطب عن شرحها. ففكرة أن يتمكن إيمان المريض من التغلب على مرض عضال صعبة التصديق. ولكن العلماء في الوقت الحاضر بدأوا بدراسة واكتشاف الآلية البيولوجية التي تتجاوز بنتائجها حدود الإعجاز. لقد تعلموا أن تأثير حبل المشيمة قوي لدرجة يعجز أي كائن عن شرح وتمثيل هذه القوى. وهم الآن وبواسطة التصوير الطبقي للدماغ بدأوا بالإعلان عن جملة من الآليات البيولوجية التي تستطيع أن تحول الأفكار والمعتقدات والرغبات إلى عناصر تقوم بتغيير الخلايا والأنسجة والأعضاء. إنهم يتعلمون الآن أن الكثير من فهم الكائن البشري لا يعتمد على المعلومات التي يتلقاها دماغ

الإنسان من العالم الخارجي. بل على الاستقراء الذي يقوم به الدماغ لتوقع ما سيحصل لاحقاً، وذلك بالاستناد إلى خبرات سابقة. ويمكن القول في قضية السيد رايت أن شكوكه أدت إلى اعتلال صحته ثم إلى وفاته، بينما قاده إيمانه إلى شفائه وإنقاذ حياته. والأمر برمته هو أن توقعاتنا الفردية هي مؤشرات نجاحنا.

حينما تتوقع الأفضل، فإن عقلك يقوم بتحرير قوة مغناطيسية تعمل وبتأثير الجاذبية على تحقيق الأفضل لك. ولكن إذا توقعت الأسوأ، فإنك تحرر من عقلك قوة نافرة تعمل على كبح الأفضل فيك. إن تآزر وتساند التوقع مع الأفضل يصبح قوة محركة تؤدي إلى تحقيق الأفضل وهذا شيء مذهل.

د. نورمان فنسنت پيل

ولحد ما، فإن الشك متضمن في الإيمان. فالمرء يستطيع أن يؤمن بفشله، أو بنجاحه. كِلا الأمرين مرتبطين بالإيمان، والفرق هو بالنتيجة.

الإيمان بالآخرين

غالباً ما نحتاج في ندوات البحث إلى الاعتماد على الآخرين للوصول إلى أهدافنا. ماذا سيحدث إذا فقدنا ثقتنا وإيماننا بالآخرين؟ فإذا كنا نشك بأنفسنا ففرص شكوكنا وعدم

شعورنا بالثقة تجاه الآخرين تصبح قوية. وربما يكون انعدام الثقة من أقوى معوقات الوصول إلى الأهداف المستقبلية. والمواقف التالية هي من العلامات الدالة على انعدام الثقة:

- احتكار المعلومات
- العمل بسرية
- عدم التشارك بالأفكار
- الإخفاق بالتواصل

ومن جهة ثانية، إن الإيمان بالآخرين والثقة بهم تحررنا. فهم يمكنوننا من إقامة مشاريع مثيرة من شأنها أن تحرضنا وتحفزنا. بالإضافة إلى ما تقدمه من مساعدة في تحرير الطرف الآخر.

أثر «بجماليون»

لعلك على اطلاع بما يُعرف بأثر بجماليون، الأثر الذي يصف تأثير نبوءة إرضاء الذات. وبجماليون هو نحات يوناني أسطوري قام ذات مرة بنحت تمثال لامرأة جميلة ثم قام بعبادة هذا التمثال متمنياً أن يتحول إلى امرأة حقيقية. وحسب الأسطورة، أشفقت ڤينوس على بجماليون وأعطت الحياة للتمثال جاليتا. والخلاصة في هذه القصة أن الإيمان بشيء آخر كالتمثال مثلاً، أدى إلى تحول التمثال إلى كائن بشري. وأما في مجال العمل، فلقد تمت دراسة أثر بجماليون بشكل مطول. وأفضل وصف له، هو ذلك المقال المنشور في مجلة هارڤارد

للأعمال والمنشور سنة 1988 بعنوان «بجماليون في الإدارة» للكاتب ستيرلنغ ليفنغ ستون. لقد أظهرت نقاط الدراسة علاقة وثيقة بين توقعات المديرين وبين سلوكيات وأداء مساعديهم.

هناك مثال تقليدي آخر حول موضوع التوقعات الشخصية الإيجابية. وهو من بيئة أكاديمية هذه المرة. أعلمت الإدارة ثلاثاً من مدرسيها أنها ولكون هؤلاء المدرسين من أفضل المدرسين فإنها ستكافئهم بأن تعينهم أساتذة لثلاثة من صفوف ألمع الطلاب في المدرسة. ومع نهاية السنة الدراسية، حقق طلاب هذه الصفوف معدلات تفوق تتراوح بين 20 -30 ٪ زيادة على المعدل العام للمدرسة. كل شيء عادي حتى الآن. ولكن المذهل في الموضوع أن انتقاء الإدارة لهؤلاء المدرسين ولأولئك الطلبة كان انتقاءً اعتباطياً!! وانتهى الباحث إلى أن الطلاب حققوا هذه النتيجة بسبب قانون «التوقع الإيجابي» الذي يتلخص في أنك تستطيع أن تحقق ما تتوقعه، كما تستطيع أن تحقق ما يتوقعه الآخرون منك. ولقد أجريت هذه التجربة الفريدة من نوعها مئات المرات وحققت نتائج مثيرة من قبل الدكتور روبرت روزنثال من جامعة هارفارد.

الإيمان بقوى روحية أعلى

تظهر الدراسات أن نسبة 75 ٪ من الأمريكيين يؤمنون بقوى روحية أعلى. كما تظهر الدراسات أن اغلب الأمريكيين لا يشعرون بالارتياح إزاء فكرة المزج بين الروحانية والعمل

مستندين إلى ضرورة الفصل بين الدولة والكنيسة. وكانت هذه النقطة من أكثر النقاط إثارة للجدل، ومن أكثرها إظهاراً للتحدي الذي واجهته لدى تطرقي لفكرة «قوة التفكير الإيجابي في الأعمال». لم أكن أرغب أن يُنظر إلى برنامجي على أنه برنامج ديني، لأنه وببساطة ليس برنامجاً دينياً. لذلك استندت في قراري المنطقي على نقطتين أساسيتين تتناقضان فيما بينهما. أردت لبرنامجي أن يحمل نفس الموروث الذي تضمنته رائعة الدكتور پيل «قوة التفكير الإيجابي» والذي استند كما ذكرت سابقاً على أسس يهودية / مسيحية، إضافة إلى رغبتي في ولوج العالم الخاص برجال الأعمال بطريقة دنيوية.

بدت هذه المهمة وكأنها مستحيلة لإدراكي التام بحساسية الفكرة. ولقد قامت إحدى مؤسسات دراسة الأسواق في المراحل الأولى من مراحل هذا البرنامج إرسال مجموعات إلى كافة أنحاء البلاد وذلك بهدف دراسة تقبل الناس لفكرة إقحام البرامج ذات الأسس الروحية على جو بيئة العمل. ولم تكن النتائج مشجعة للأسباب المذكورة أعلاه. إلا أن هذه النتائج لم تثني عزيمتي عن ضرورة إضفاء التفكير الإيجابي على مجتمع الأعمال. والأكثر من هذا، أنها دفعتني للبحث عن المكونات الروحية للتفكير الإيجابي. كنت شديد التعلق بالطريقة التي سأزج فيها بفكرة القوى الروحية العليا لتكون طريقة موضوعية وحصرية وخالية من الأحكام. ولكنني لم أستطع تجاهل الفكرة الأساسية. لأن مثل هذا التجاهل من شأنه أن يلغي «القوى»

الكامنة خلف التفكير الإيجابي. فقررت خوض المغامرة وإقحام الفكرة في عالم الأعمال بطريقة تركت فيها للفرد مجالاً واسعاً ليفهم الفكرة بأسلوبه ويطبقها بما يتناسب مع طبيعة عمله. وما أثار دهشتي، وبعد مرور خمس سنوات على نتائج المجموعات، اكتشفنا تياراً هائلاً من الاهتمام بالقوى الروحية في بيئة الأعمال. ففي خريف سنة 1999 على سبيل المثال، وفي عدد Business Week كانت قصة الغلاف تدور حول «الوجود المتعاظم للقوى الروحية في (كوربوريت أمريكا) - الدين في العمل». أما نسخة صيف سنة 1999 من مجلة Sloan Management Review، فلقد سلطت الأضواء على دراسة معمقة لأثر الروحانيات على العمل. مما يعكس تنامي ما يمكن تسميته بالتيار الروحي في العمل. وبالمحصلة، الدراستان تشيران إلى أن الناس وفي مواقع أعمالهم لا ينسون أنهم كائنات بشرية، وأنهم لن يتمكنوا من خلع روحانياتهم وتعليقها على مشاجب الأبواب.

القوى الروحية العليا في العمل

بالعودة إلى تعريفنا إلى مفهوم «الإيمان» نجد أنه يحتوي فكرة الثقة بالقوى الروحية العليا، فإلى ماذا أرمي من هذه العبارة؟ من الطبيعي أن ينحصر تطبيق هذه الفكرة على الأشخاص الذين يؤمنون بالقوى الروحية العليا. أما أولئك الذين لا يسلمون بوجودها، فالإشارة تكون للقسم الأول من التعريف ألا وهو الثقة بالنفس وبالآخرين. وبذلك إن البقية التي أتوجه

إليها، والتي تشكل خمسة وسبعون في المئة من المجموع هي التي سأكرس لها بضع دقائق لإيضاح بعض الأفكار التي من شأنها أن تصعد تأثير القوى الروحية العليا في دنيا أعمالهم، دون المساس بحقوق الآخرين.

الروحانية والدين

لفهم كيفية الولوج إلى عالم القوى الروحية، لا بد من الإشارة لمفهومي الروحانية والدين. ولقد أدى الخلط بينهما في الواقع إلى الكثير من الاستعمال الخاطئ لأحدهما مكان الآخر. وعلى الرغم من أنني لست بذلك الشخص اللاهوتي، إلا أنني أستطيع أن أؤكد لك وجود ارتباط واضح بين المفهومين، كما أستطيع تأكيد الخلاف بينهما أيضاً.

فعلى سبيل المثال، يستطيع المرء ممارسة دينه، دون أن يكون شخصاً روحانياً. (بصفتي عضواً في الكنيسة الكاثوليكية طوال حياتي، أؤكد لك أن الكثير من زملائي الكاثوليكيين يتقيدون بتعليمات الكنيسة كتقيدهم بالقانون، ولكنهم لا يتقيدون بروح القانون) ومن جهة أخرى، يمكن أن يكون المرء روحانياً وبدرجة عميقة دون أن يكون له أي تنظيم ديني. وهذا ينطبق بالتأكيد على الكثير من سكان أمريكا الأصليين. والناس في مواقع أعمالهم وبغض النظر عن انتماءاتهم، يعترضون على فكرة الدين في عملهم. فالدين مسألة شخصية، ويجب أن تبقى شخصية. أما الروحانية، فالأمر يختلف لما يحتويه هذا المفهوم

من معان عالمية تتجاوز في قوتها كل الأديان والحدود الدينية. فالروحانية مشتقة من الكلمة اللاتينية Spiritus والتي تعني «التنفس». وبحسب شرح قاموس ماريام وبستر لكلمة التنفس، فهو (القوة التي تهب الحياة) أو منشط المبادئ. ولا يختلف الكثير من الأشخاص أو المجموعات، أو الفرق والمؤسسات على ضرورة التمتع بالروحانية ضمن تجمعاتهم هذه، إذ أن فكرة إقحام هذا النوع من التحريض الروحي في البيئة المهنية يعتبر من الأمور المقبولة، إذا لم نقل المهمة لأغلب الأشخاص. والأكثر من هذا، فإن الروحانية تنطوي على معان أكثر عمقاً، ويمكن لها أن تتسبب في الكثير من القلق بسبب المعاني التي يحتويها تعبير الروحانية. وهناك نوع من الناس يعمل على استعمال المصطلحات والرموز الدينية حينما يقوم بالتعبير عن روحانيته.

كنت أعمل في إحدى المرات بصفة مرشد مع واحدة من الشركات المسيحية البروتستانتية في تكساس. ولم يكن سماع عبارة «الحمد لله» من الأمور غير الاعتيادية إذا قام أحدهم بعمل ناجح. لذلك يبقى السؤال قائماً، ما هو الطريق إلى إقحام الروحانية في البيئة المهنية؟

على المستوى التنظيمي، تكمن إحدى الطرق في تعريف وتطوير جوهر القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة (النقطة التي ستناقش لاحقاً بشكل تفصيلي).

أما الطريقة الأخرى فهي أكثر خصوصية وأكثر قدرة على إعطائنا الشعور بالثقة بالقوى الروحية العليا. تكمن الخطوة الأولى في أن تعيد تآلفك مع القوى الروحية العليا (استعمالي لتعبير قوى روحانية عليا نابع من عالمية هذا التعبير، وأقترح عليك أن تستبدل هذه العبارة بما يتناسب مع معتقداتك الخاصة. فالرب بالنسبة للبعض، يسوع المسيح بالنسبة للبعض الآخر، الله، بوذا، يهوه، الخ) ثم أسأل نفسك الأسئلة التالية:

هل يتوافق سلوكي مع معتقداتي؟

يتمسك بعض الناس بأفكار ومعتقدات قوية فيما يتعلق بالصواب والخطأ، ومن المثير للدهشة أن الكثير من الناس لا يوظفون ما يعتقدون به في خدمة ما يفعلونه، لتأتي عبارة «أفعالك ترسم شخصيتك». لتختصر كل هذا.

هل تتميز معتقداتي بالتناقض؟

حينما يتعلق الأمر بتطبيق القيم والمعتقدات، تتسم شخصية فئة من الناس بالازدواجية. فعلى صعيد الحياة الشخصية، يمكن لتصرفاتهم أن تتماشى مع معتقداتهم. أما على صعيد الحياة المهنية، فهم يعملون تحت تأثير مجموعة مختلفة من القواعد. عدم وجود فروق في الحالتين هو الأمر المثالي. فإذا كنت ممن يتصرفون بشرف، ويجسدون هذا التصرف في سلوكهم المتوافق مع القيم التي يعلمونها لأطفالهم ولأولئك الذين يرتبطون معهم

بروابط شخصية، فهل يعقل أن لا تسلك هذا الأسلوب في تعاملك مع الموظفين والزبائن وزملاء العمل؟ وأفضل مثال على هذا، هو التصرف الذي قام به رئيس مجلس إدارة مطاحن مالدين، وهو من رجال الأعمال اليهود النشيطين. ففي إحدى الصباحات الباردة لشهر كانون الأول / ديسمبر من سنة 1995، شب حريق هائل في المطحنة أتى عليها بشكل كامل، كان بإمكانه أن يحصل على كامل التعويض من شركة التأمين ويتقاعد، لكنه قرر إعادة بناء المطحنة مع الاستمرار في دفع رواتب العمال، ببساطة لأن هذا التصرف كان متوافقاً مع معتقداته الشخصية.

هل أمضي بعض الوقت خلال يوم العمل للتواصل مع القوى الروحية العليا؟

تناولت مجلة Industrial Week في إحدى قصص غلافها، قصة عضو مجلس إدارة إحدى الشركات يقوم بالصلاة والدعاء والتأمل أثناء النهار، خصوصاً حينما يواجه المواقف المتحدّية أو حينما يقوم باتخاذ القرارات الصعبة. لا حاجة لأن ينتظر المرء الأماسي أو العطل للتواصل مع القوى العليا. فهذا لا يتطلب إلا بضع دقائق يمكن أن تكون وسيلة ناجعة في التعامل مع المواقف الصعبة.

هل أثق بالقوى الروحية العليا؟

لا تخلط بين الإيمان وبين الثقة فهما أمران مختلفان.

ويمكن توضيح الفرق بينهما من خلال القصة التالية:

اقترب أحد متسلقي الجبال، بعد جهد جهيد، من قمة الجبل، ولكنه قبل أن يصل إلى القمة، فقد فجأة اتزان قدميه فانزلق وهوى. لكنه، وفي محاولة يائسة، استطاع التعلق بإحدى الأغصان للمحافظة على حياته. ولأن المسافة إلى القمة كانت أقرب إليه من القاع، قرر أن يصرخ طالباً النجدة وصرخ قائلاً: «هل من أحد هناك؟» ولعميق راحته سمع صوتاً يقول: «نعم! يوجد أحد. هذا أنا، الله» ولأن المتسلق كان شخصاً مؤمناً، فرح كثيراً وقال: «ساعدني يا الله، لم أعد قادراً على التشبث». فأجابه الله: «حسناً، لا تجزع سأساعدك، فقط افعل ما أقوله لك». فصرخ المتسلق: «سأفعل أي شيء... سأفعل أي شيء... فقط أمُرْني». فقال الله بصوت واضح مجلجل: «أفلت الغصن». فأجاب الشاب بغضب وشك «أفلت الغصن؟». فأتاه الجواب: «نعم أفلته». فكر المتسلق للحظة ثم صرخ ثانية: «هل يوجد من أحد آخر هناك؟».

الثقة، هي القفل الموضوع على الإيمان، وهي الاختبار الفيصل لإيماننا. وعدم الثقة لا يعني أنه لا إيمان لدينا أو اعتقاد. لذلك تعامل مع الثقة على أنها قياس للإيمان.

كيف أتعامل مع الأشخاص الذين تختلف معتقداتهم عن معتقداتي؟

وهنا تنشأ المشكلة. يظن البعض أن معتقداتهم هي المعتقدات الصحيحة. إنه الشعور أن «الآخرين على خطأ، وأنا

من سيصلحهم». علينا أن ندرك أن الآخرين متمسكون أيضاً بمعتقداتهم ونحن لسنا مضطرين للتخلي عن معتقداتنا، فقط لنحظى بتقدير واحترام المعتقدات الأخرى.

قام أحد المديرين في شركة IBM، ممن حضروا ندوة عن التفكير الإيجابي باعتبار خصلة «الإيمان» على أنها أفضل الخصال، وذلك خلال تقديمه لعرضه عن التفكير الإيجابي. قال: «لقد تصادف أنني يهودي، وأن هذه المعتقدات هي معتقداتي» ثم أضاف قائلاً: «ولكنها معتقدات خاصة بي». كل فرد منا في هذه الندوة له معتقداته الخاصة. فبغض النظر عما تؤمن به، إسمح لي أن أسألك هذه الأسئلة: «بماذا تؤمن؟ هل قمت بدراسة هذا الفرع من الدين؟ هل تمارس هذا الدين؟ هل تعتبر نفسك مثلاً للآخرين؟». ثم أنهى حديثه قائلاً: «إننا نضيع الكثير من الوقت فيما يؤمن به الآخرون، في الوقت الذي يجب أن ينصب فيه اهتمامنا على ما نؤمن به نحن، وعلى وسائل ممارستنا لهذا الإيمان».

الدين وأثره على البيئة المهنية

كيف يمكن للدين، في الطريقة التي وصفناه بها، أن يؤثر على أدائك الوظيفي في الحالات التالية:

- حينما توكل إليك مسؤوليات جديدة وتكون هذه المسؤوليات أكثر تحدياً بحيث تضطر إلى تعلم مهارات جديدة وإحكام السيطرة على التكنولوجيا الجديدة.

- حينما يعهد إليك قيادة فريق يعمل على أحد الأهداف المميزة ضمن فترة إنجاز قصيرة -إضافة إلى عملك الحالي.
- حينما يطلب منك الإشراف على أحد الموظفين الشديدي المراس، والذي يصعب عليك طرده بسبب علاقاته القوية.
- حينما تعرف أن القسم الذي تعمل به في الوقت الحاضر سوف يندمج مع قسم آخر وبحيث يتحتم عليك في ظل هذا الاندماج أن تكون مرؤوساً لمدير جديد.
- حينما تضطر إلى الاستمرار في العمل في الوقت الذي يتحتم عليك فيه العناية بطفل مريض أو بأبوين مسنين.

أدرج لك قائمة من التكنولوجيات التي يمكن تطبيقها، والتي يمكن أن تساعدك في رفع مستوى الإيمان فيك لمواجهة التحديات أو ما يشابهها.

إرشادات لبناء مفهوم الإيمان

1. **التسليم أن النجاح يتطلب من المرء التسلح بالثقة والإيمان القويين لتحقيق الأهداف.**

هذا لا يعني أنك لن تفشل في بعض الأحيان. فالفشل وارتكاب الأخطاء أمور لا يمكن تلافيها، لكن الإيمان يعني أن ثقتك بقدراتك على النجاح ثابتة لا تتزعزع.

2. **أن تعرف أنك تمتلك كل ما تحتاجه.**

فإذا شككت بهذا، فإنك تسمح لمواهبك أن تستكين،

وستعجز عن إدراك الطاقات البشرية الكامنة فيك.

3. **عليك أن تدرك أن ما تؤمن بحدوثه، له فرصة كبيرة في الحدوث.**

إذا كنت مثل معظم الناس، فلابد أنك تشعر في بعض الأحيان أنك عديم القيمة، أو أنك عاجز عن القيام ببعض الأمور، أو أنك تفتقر إلى بعض الخصال الضرورية، لذلك تعمد إلى التراجع والانكماش. ولكن عليك أن تعلم أنك شخص ذا قيمة عالية وأن لاشك في أن قدرتك على القيام بالأمور أعظم مما تعتقد.

4. **توقع حصول المعجزات، ولا تسمح لشعورك بالدهشة حيال الأمور أن يذوي**

عادة ما تكون المعجزات نتاجاً لبعض الأنشطة غير المتوقعة كالتفكير والعمل والبقاء.

5. **لا تتوقف عن الإيمان مهما كانت الأسباب**

تعمل تجارب ومحن الحياة على تمزيقنا. تمر علينا أيام نشعر فيها أن الأمور لا تمشي لصالحنا فنتعثر ونقع، ونفقد في بعض الأحيان إيماننا بأنفسنا وبالآخرين. الإيمان هو المرساة التي تثبتنا في مواجهة مشاكل ومحن الحياة. إنه الخصلة الأساسية للحياة والإطار الطافي لها. إنه حجر الأساس في هذه الحياة. فهو من يؤسس لنا مجموعة المبادئ التي نمشي من خلالها، ومن يشكل شخصيتنا ويوجه علاقاتنا. إنه المنارة التي تشع بالضوء

لنشق العتمة والضباب فنمضي في حياتنا بيسر وسهولة عبر عواصف الحياة التي لابد أن تهدأ أخيراً.

تركيز القوى، التكامل

يعرف التكامل أنه الالتزام الشخصي بمعايير الشرف والانفتاح والعدالة، والعيش وفق هذه المعايير وكمثل الإيمان، فإن التكامل هو جزء من تركيز القوى لأنه يقوم أيضاً بعمل المرساة التي تثبت أقدامنا قبل قيامنا وأثناء قيامنا بالفعل. فالتكامل يقدم لنا الأدوات الملاحية. وكلمة «تكامل» مشتقة من الكلمة اللاتينية Integer والتي تعني «كل» ويمثل المرء عن تكامله كلما:

- امتنع عن إبداء آرائه ومواقفه المتناقضة والمشوشة تجاه الآخرين.
- استعمل المعايير المناسبة لقياس أدائه وسلوكه.
- استعان في نشاطه على المبادئ والقيم والأخلاق.
- امتنع عن الانتقاد والكلام على الآخرين من خلف ظهورهم.
- اعترف بنقاط ضعفه، وبالمساحات التي يتحتم عليه إصلاحها أو تطويرها.
- اعترف بجهود الآخرين وأثنى عليها.
- عمل جاهداً لمشاركة الربح مع الآخرين.
- قام بما هو صحيح على رغم وجود طرائق أسهل وأسرع.

توجد الكثير من النقاط التي تحتاج إلى التوضيح. لذلك،

فلنعد إلى تعريف التكامل، أنه الالتزام الفردي، إنه ليس مجرد التمسك بفكرة أو موقف أخلاقي أو مبدئي. على المرء أن يتصرف وفقاً للموقف. والتكامل هو الالتزام بالشرف والانفتاح والعدل، وهذا عائد إلى فهمنا الذاتي لمعاني الكلمات. فالشرف، يتضمن الصدق ولكن هل يتحتم علينا قول الصدق، ولا شيء آخر غير الصدق؟ هل يمكن أن نمر في ظروف يكون فيها حجب الحقيقة أو أحد أجزائها أفضل من البوح بها؟ إلى أي حد يجب أن نكون فيه منفتحين للناس؟ وماذا نعني بكلمة عدالة؟ فلنفرض أنك المدير، وأنك أُعلمت عن تسريحات كبيرة في قسمك. وأن من بين الأشخاص المسرحين، سيكون هناك واحد من الموظفين كان قد أعلمك أنه سيقوم بشراء منزل جديد اعتماداً على فكرة أن العمل قائم ومستمر، في الوقت الذي طلب فيه مديرك منك إخفاء هذه الأخبار المتعلقة بالتسريحات إلى ما بعد العطلة. أنت مدرك لحقيقة أن هذا الموظف سيرزح تحت أعباء التزامات مالية، وأنه مازال بإمكانك الحيلولة دون قيامه بهذه الصفقة. هل ستبوح له بما تعرف أم أنك ستصمت؟ هذه واحدة من التناقضات الأخلاقية التي عادة ما نواجهها.

التكامل هو أن يعيش الإنسان بالمبادئ وللمبادئ. ولكن مبادئ من؟ مبادئك؟ مبادئ الشركة التي تعمل بها؟ فكرة «المبادئ في العمل» هي المسؤولة عن تحويل الأخلاقيات إلى ما يشبه الصفعة. إذا كان الهدف هو التصرف وفق مبادئ الشركة

فالسؤال هو: هل يعرف الجميع هذه المبادئ؟ هل هي مبادئ عالمية أم أنها مبادئ تتبع الفهم الفردي لها؟

مهما حاولت جاهداً، لن تستطيع الهرب من ذاتك.
فذاتك موجودة دائماً لتتعامل معها.

د.نورمان فنسنت پيل

المآزق الأخلاقية

اقرأ التصرفات المدرجة. واختر لكل واحدة منها، إحدى العبارات التالية والتي تعتقد أنها تعكس شعورك تجاهها:

أ. هذا خطأ رهيب. يجب أن يطرد كل من يقوم بهذا، على الفور.

ب. هناك حدود. قد لا يكون خطأ رهيباً، ولكنه من دون شك ليس صحيحاً.

ج. هذا أمر مقبول بالكامل. كل واحد يقوم به.

التصرفات

1. أخذ التجهيزات المكتبية إلى المنزل بهدف الاستعمال الشخصي.
2. أخذ التجهيزات المكتبية إلى المنزل بهدف الاستعمال الوظيفي.
3. البحث في شبكة الانترنيت عن فرص عمل أخرى خلال وقت العمل.

4. الولوج إلى أحد المواقع الجنسية في الشبكة أثناء فترة استراحة الغداء.
5. استعمال الهاتف أثناء أوقات العمل لأغراض شخصية.
6. الادعاء بالمرض حينما لا يكون في الواقع مريضاً.
7. إدراج بعض المصاريف الشخصية في تقرير تكاليف العمل.
8. لعب الغولف في الوقت الذي يعتقد فيه المدير أنك مع أحد الزبائن.
9. دفع الرشوة «لأنها الطريقة المتبعة في هذا البلد».
10. قول سكرتيرتك أنك في اجتماع، في الوقت الذي لا تكون فيه في أي اجتماع.

كيف كانت استجابتك؟ هل كان الأمر سهلاً؟ وللتعمق في الاكتشاف، أطلب من زملائك أن يسجلوا استجاباتهم. وأنا على ثقة أن الاستجابات ستكون متباينة وبشكل كبير. بالنسبة للبعض، إن الخيار (أو القرار) سيكون تبعاً للطريقة التي يفهمون فيها الموقف. بينما سيقول البعض الآخر إن الوضع مرهون بالظروف. أما بالنسبة للذين يعملون في الشركات ذات السياسات الثابتة فسيقولون إن هذا ضرب من الجنون.

على عاتق من تقع مسؤولية سن المبادئ والتعليق عليها؟

لا توجد إجابات سهلة لأسئلة الحياة التي تحمل صبغة المآزق الأخلاقية. فنحن نكتسب معرفتنا من مزيج من الناس،

الأبوان، المدرسون، رجال الدين، الأصدقاء، زملاء العمل، وغيرهم.

كتب جاك جريفين قصة عظيمة في هذا السياق في شيكاغوسن تايمز تحت عنوان «لا بأس يا بني، الكل يقوم بذلك» وهي:

حينما كان جوني في السادسة من عمره، قبض عليه بينما كان يتسابق مع والده. دس والد جوني ورقة من فئة الـ 20 دولار في يد الضابط أثناء تسليمه رخصة القيادة. «لا بأس يا بني» قالها الأب وهو يقود سيارته «الكل يقوم بذلك».

حينما بلغ جوني الثامنة، حضر اجتماع مجلس العائلة الذي كان قد دعا إليه العم جورج وذلك بهدف إقرار أنجع الوسائل للتحايل على قوائم ضريبة الدخل. «لا بأس بذلك يا بني» قالها العم مضيفاً «الكل يقوم بذلك».

حينما بلغ جوني التاسعة، صحبته أمه لأول حضور مسرحي له. لم يتمكن المسؤول عن شباك التذاكر من إيجاد مقعد إضافي حتى اكتشفت الأم وجود خمسة دولارات إضافية في حقيبتها. قالت الأم لابنها «لا بأس يا بني، الكل يقوم بذلك».

حينما بلغ الخامسة عشرة ،لعب جوني في فريق المدرسة في مركز الظهير الأيمن. علمه المدرب أساليب سد الطريق وكذلك إعاقة الخصم بواسطة شد قميصه من الأطراف حتى لا يتمكن الخصم من رؤيته قائلاً: «لا بأس يا بني، الكل يقوم بذلك».

حينما بلغ السادسة عشرة، عمل لأول مرة في حياته في إحدى البقاليات الكبيرة. وكانت وظيفته أن يضع ثمار الفريز الجيدة في أعلى الصندوق، والثمار الفاسدة في الأسفل. وكان المسؤول يقول: «لا بأس يا بني، الكل يقوم بذلك».

حينما بلغ الثامنة عشرة، تقدم جوني وجاره لإحدى المنح الدراسية. كان جوني على قائمة الاحتياط، بينما كان جاره من الثلاثة الأوائل في صفه. ولكن لأن الجار لا يستطيع أن يشغل مركز الظهير الأيمن، حصل جوني على المنحة. فقال الأبوان «لا بأس يا بني، الكل يقوم بذلك».

حينما بلغ التاسعة عشرة، عرض عليه أحد المتقدمين في الصفوف بعض إجابات الامتحان لقاء خمسين دولاراً قائلاً: «لا بأس أيها الفتى، الكل يقوم بذلك».

وأثناء الامتحان، قبض على جوني وهو يغش في الامتحان، فطرد إلى المنزل ذليلاً فسأله أبواه «كيف استطعت أن تفعل هذا بي وبأمك؟ ما كنت لتتعلم هذا في المنزل! إن الشيء الوحيد الذي لا يطيقه عالم الكبار هو أن يقوم الصغير بالغش».

نتعلم خلال حياتنا الكثير من الدروس والأمثلة المختلفة. ما زلت أذكر إلى الآن يوم حصلت على الوظيفة الحقيقية بعد التخرج من الكلية. كنت منفعلاً، لأن الوظيفة كانت تتضمن قيامي بالأسفار المدفوعة التكاليف. ولأني جديد على هذه

التجربة، توجهت إلى المشرف العام طلباً للنصح فيما يتوجب علي تضمينه في قائمة التكاليف، وما لا يتوجب. دعاني المشرف إلى مكتبه ثم أغلق الباب وقال لي: «سكوت، يا بني، دعني أعلمك لعبة المصاريف». ثم مضى يشرح لي بإيماءة من رأسه كل خدعة يمكن تصورها أستطيع من خلالها خداع النظام لمصلحتي.

إن المفتاح في مفهوم التكامل (داخل وخارج البيئة المهنية) يكمن في امتلاك المرء لمجموعة من المبادئ التي تعكس نظام الإيمان الخاص به. وكما رأيت من خلال هذين المثالين، فأنت لست مضطراً لأن تجعل الآخرين يضعون مبادئك بالنيابة عنك.

المعايير البلاتينية

داخل جدران المكتب الوطني للمعايير، في واشنطن دي.سي، يوجد مقياس بطول متر واحد مصنوع من البلاتين، ويعتبر هذا المقياس، من أفضل وسائل القياس المترية. وتتم العودة إلى هذا المقياس في كل خلاف ينشأ عند تحديد الطول الفعلي للمتر. قد يسأل البعض «لماذا هو من البلاتين؟» فيكون الجواب لأن البلاتين لا ينكسر، لا يصدأ، لا يتآكل، لا يتمدد ولا يتقلص. إنه مادة ثابتة لا تتبدل. وعلى هذا فإني اقترح أن يقوم كل فرد منا بتعريف وتبني قيماً أخلاقية مصنوعة من البلاتين. فالمعيار البلاتيني الأخلاقي هو الفيصل الذي نلجأ إليه

عندما نواجه مسألة أخلاقية. وبالنسبة إلي، فإن معياري البلاتيني مبني على نظام الإيمان المسيحي. إنه صعب وفذ في آن معاً. ولقد ساعدني هذا المعيار كثيراً، خصوصاً أثناء حياتي المهنية حيث واجهت الكثير من المآزق الأخلاقية القاسية. وأعود دائماً إلى هذا المعيار البلاتيني حينما أواجه المواقف التي تخلق في نفسي مشاعر اللاراحة واللااستقرار. ولقد تعلمت مع الوقت، أن أثق بهذه المشاعر، لاسيما حين يصرخ ذهني «لا تقلق». وأحياناً يبدو أن «الشعور» هو الشيء الوحيد الذي يتوجب علينا تجنبه.

يحكي صديقي جيم قصة مثيرة عن الثقة أن يشعر المرء. فقبل سنوات عدة، عمل أثناء شبابه كمدير تسويق في شركة بولورايد المشهورة باسم بولورايد لاند كاميرا. كان صديقي يقدم تقاريره مباشرة إلى مالك الشركة، إيدوين لاند، مخترع تكنولوجيا بولورايد. في إحدى الأيام، التقى جيم مع الدكتور لاند بسبب مسؤولية الأول عن كل الأنشطة الدعائية التي كانت الشركة تقوم بها بما في ذلك الدعايات التلفزيونية، ولقد أراد جيم التأكد من أن الدعايات التلفزيونية كانت في أفضل حالاتها. ومن جهة أخرى، كان راغباً في معرفة سياسة الدكتور لاند فيما يتعلق بالدعاية التلفزيونية. فسأله: «د. لاند. كيف لي أن أعرف إذا كانت دعاياتي التلفزيونية في حالة مناسبة؟» فأجاب الدكتور لاند قائلاً: «تخيل أنك، في الماضي جالس في الصالون، حفيدك ذو الأعوام الخمسة في حضنك تتابعان التلفزيون. وفجأة، يعاد بث

دعايتك، فينظر إليك حفيدك متسائلاً، جدي، هل كانت هذه واحدة من دعاياتك؟» فإذا استطعت أن تنظر في عينيه بفخر وأنت تقول: «نعم. لقد كانت هذه واحدة من دعاياتي، ستعرف أنك قمت بما هو صواب». بعدها، استطاع جيم إنتاج مجموعة من أفضل الدعايات التلفزيونية الناجحة التي سبق للتلفزيون أن بثها ومن بينها، الدعايات الناجحة التي لعب أدوارها كل من ماربيت هارتللي وجيمس جارنر.

إرشادات لبناء مفهوم التكامل

1. تحقق من دوافعك، واخضع الموقف الذي تواجهه لقائمة القيم الأخلاقية.

حدد كل من الدكتور بيل وكين بلانشارد في كتابهما «القوى في الإدارة الأخلاقية» جدولاً من ثلاث نقاط للتعامل مع المسائل الأخلاقية.

اسأل نفسك:

- هل هذا العمل قانوني ومتوافق مع السياسة التنظيمية؟ فإذا تبين أن ما تقوم به أو ما تنوي القيام به هو عمل لا أخلاقي ومتعارض مع السياسة التنظيمية فلا بد لقرارك أن يكون ببساطة، لا تقم به.
- هل يحقق عملك العدل على المستويين القريب والبعيد؟ فإذا كان العمل، وعلى المدى الطويل نافعاً ومحصوراً على فئة معينة من الناس، فلا تقم به.

- وفي النهاية، ما هي حقيقة مشاعري لنفسي؟ هل سأشعر بالراحة إذا علم الجميع بما قمت به؟

السؤال الأخير هو أكثر الأسئلة أهمية، لأنه يوجد الكثير من الأمور التي قد تبدو قانونية ومتماشية مع الهيكل التنظيمي، إلا أنها غير صحيحة من الناحية الأخلاقية. فعلى سبيل المثال، كان الرق في الولايات المتحدة أمراً قانونياً، لكن قانونيته لم تجعله عملاً صحيحاً. القيام بالمشاريع في الصين هو عمل قانوني تماماً، لكنه يثير عند البعض جدلاً أخلاقياً. فقبل سنوات عدة وعندما انفتحت أقنية التجارة بين الصين والولايات المتحدة، قرر بوب هاس من مؤسسة ليڤي ستراوس أنه وبسبب خرق الحكومة الصينية للحقوق الإنسانية، لن يقوم بأي مشاريع هناك. فما كان من الأعضاء الآخرين لمجلس الإدارة إلا أن سخروا من هذا القرار الغبي. لقد عجزوا عن فهم السبب الذي جعله يشيح بوجهه عن كل هذه الأموال التي يمكن جنيها.

2. مارس ما تعظ به

هل تتوافق شخصيتك مع أفعالك؟ لا تطلب من الآخرين القيام بما لا تقوم به أنت. اعرف تماماً ما تؤمن به.

نضحك عالياً حينما نضحك على أنفسنا

إيريك هوفر

3. كن المدير المسؤول عن نفسك

لمرة واحدة في الأسبوع تخيل أنك المدير المسؤول عن نفسك، والذي يرافقك إلى العمل، وفي رحلات العمل، وفي المنزل، وفي كل مكان. تخيل أنك تراقب مكالماتك الهاتفية، وأنك تشاطر نفسك بريدك الإلكتروني، وأنك تنظر إلى أفعالك بعين الرقيب. ماذا تعتقد أن تكون فحوى التقارير؟ هل ستشعر بالفخر إزاءها؟ ماذا ستغير فيها إذا اقتضى التغيير؟

4. احفظ التزاماتك

حينما تصرح أنك ستقوم بعمل ما، هل يصدق المقربون إليك أنك ستقوم بذلك فعلاً، أم أن الشكوك ستراودهم؟ يجب أن لا نطلق الوعود بطريقة عابثة، حتى لا تنفذ بطريقة عابثة.

5. تعلم الرفض

طوّر قدرتك على رفض الأمور التي لا وقت لديك لها، أو التي لا تملك الاهتمام والموهبة لإنجازها. فعبر تعلمك لمثل هذا الرفض، ستكون قادراً على قبول الأمور الأهم. لا تحاول أن تظهر للناس أنك تقدر على كل شيء، لأنك ستشعرهم فيما بعد بالإحباط.

6. إبنِ وحافظ على تكاملك

الصدق والولاء يقفان على قمة الصفات المطلوبة لوظيفة المدير. حاول أن تمضي دقيقة أو دقيقتين لمعرفة السر في أنهما على رأس القائمة.

تركيز القوى: التركيز

يُعرف التركيز أنه الاهتمام الموجه أثناء وضع الأهداف والأولويات.

لابد أنك سمعت القول المأثور «إذا لم تكن تعرف إلى أين المسير، فسينتهي بك الأمر إلى اللاشيء» ويعتبر التركيز من عناصر «تركيز القوى» لأنه ينشأ من أعماقنا السحيقة. والكلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Focus والتي تعني «الموقد» أو المكان الذي تتجمع فيه الإشعاعات الحرارية. إن معرفتك لما تريده من هذه الحياة مهم جداً إذا أردت تحقيق شيء ما لنفسك. ينطلق الكثير منا كالصواريخ العشوائية آملين الاصطدام بأهداف مجهولة أو أهداف لم تحدد بشكل دقيق.

ويعبر الإنسان عن تركيزه كلما:

- كانت له رؤية واضحة لما يريده من هذه الحياة.
- وقف في وجه الآخرين أو المواقف التي تثبط همته أو تتدخل في قراراته.
- قضى الوقت في تخطيط أنشطته وجدولة أولوياته.
- فكر في فوائد تحقيق أهدافه.
- ركز طاقته على الأنشطة التي تساعده على تحقيق أهدافه.
- بذل الجهود التي تدعم تطوره المهني والشخصي.

حينما تكون أفكارك مشتتة، تعيش في عالم وهمي
وتعجز عن رؤية درب الدخول إليه ودرب الخروج منه

د. نورمان فنسنت پيل

تناولت في الفصل الخامس، موضوع وضع الأهداف ضمن سياق مواقف مهنية محددة. وسنحاول في هذا الفصل، تسليط الضوء على مفهوم التركيز وعلى دوره في عملية وضع الأهداف وذلك بشكل عام.

سكوت أدامز منشأ شخصية Dilbert الكوميدية

منذ طفولته، أراد سكوت أدامز أن يعمل في مجال أفلام الكرتون، لكنه وبعد حصوله على علامة متدنية في مادة الرسم، قرر التخصص في مادة الاقتصاد. متسلحاً بهذه الشهادة، التحق بشركة پاسفيك پيل شاغلاً منصباً إدارياً وبراتب يصل إلى 70,000 دولار في السنة. ولكن، وبعد سبع عشر سنة مع الشركة، لم يعد قادراً على الاحتمال وكان يشعر بالإحباط الشديد لعدم وجود احتكاك مباشر مع الزبائن، الأمر الذي كان ينظر إليه بأهمية شديدة بالمقارنة مع عمله الإشرافي. مع ازدياد سخطه، قرر أن يعيد التركيز على طبيعة عمله. وابتدأ بكتابة أهدافه ثم بوضع ثوابت بسيطة لها. وظل يكررها خمس عشر مرة يومياً عبر تحويل مشاعره إلى كلمات «سأصبح نجماً تلفزيونياً مميزاً». قام بالخطوة الأولى نحو التركيز على الحلم المهني الكبير. ولقد صرح أدامز لأحد الصحافيين فيما بعد أنه

ومنذ اللحظة التي قام فيها بتثبيت أهدافه بدأ بمشاهدة الأمور وهي تتحقق، مما مهد لها الطريق الفعلي للتحقيق. قام بإرسال الكثير من شخصياته الكرتونية إلى مختلف المؤسسات النقابية المهتمة. وبعد الكثير من الرفض، قررت مؤسسة ميديا يونايتد، الموطن الأصلي لشخصية تشارلز سكالز. تمثيل كرتونياته.

بعد حصوله على العقد النقابي، عمل أدامز بجهد كبير على شخصية ديلبرت. إلا أنه وبعد سنة كاملة لم تقم إلا بضع مئات من الجرائد بحمل هذه الشخصية. شاعراً بالخيبة، قام بوضع هدف جديد، وهو اكتشاف السر في عدم نجاح الشخصية الكرتونية. بدأ بجمع الآراء من زبائنه، واكتشف أخيراً أن الشخصيات الكوميدية القائمة على البيئة المهنية كانت تقص وتلصق على جدران كل الشركات الأمريكية. لذلك قرر زيادة المواضيع الكرتونية المتعلقة بالعمل والتكنولوجيا بنسبة 80 ٪ متناسياً ما تبقى، محققاً في أفضل مبيعاته ملايين النسخ. وللعلم، فإن تركيز سكوت أدامز في هذه الأيام منصب على «سأحصل على جائزة بوليتزار».

العلاقة بين الإيمان والتركيز

كان حلم سكوت أدامز أن يصبح عضواً في نقابة الأفلام الكرتونية. إن الرؤية والحلم ليسا أكثر من مجرد صورة ذهنية. ولعل والت ديزني هو من أعظم الحالمين على وجه الأرض قاطبة. لقد عزم ديزني على أن يقدم للجمهور سحر

الخيال. ولقد نشرت مجلة فوربز أعظم القصص المتعلقة بعالم الأعمال وعلى مر العصور، بما في ذلك قصة ظهور ديزني الذي أراد أن يشق طريقاً صادقاً لحلمه في هذه الحياة، للكاتب دانيال جروس. فبعد أن راقب ديزني ابنتيه الصغيرتين تلهوان بلعبة القرص الدائر، اقتنع بفكرة الثيم بارك. «شعرت بضرورة بناء شيء ما، حديقة عائلية يستمتع بها كل من الأبوين والأطفال».

قام بإنشاء شركة جديدة بعد أن فشل في الحصول على موافقة الاستديو الذي كان يعمل به، والذي كانت تتحكم به جزئياً مجموعة من حملة الأسهم، واسماها مؤسسة والت ديزني ومولها من أمواله الخاصة. قدرته على رؤية خفايا الأمور، صعب من إمكانية إيجاد ممولين قادرين على رؤية ما كان يراه، ولكنه لم يتوقف أبداً عن التركيز على حلمه. واليوم، نستشعر قلة في رجال الأعمال الذين يمكن أن يحلموا بالإمكانيات اللامحدودة القابعة في أعمالهم، أو في أعماق شركاتهم. وكل شيء يبدأ من الإيمان، من معرفة الهوية، ومن معرفة الهدف والإمكانيات.

فلنتسلح بهذا الوعي، حتى نتمكن من تحديد الهدف والتركيز عليه. فالتركيز يشبه شعاع الليزر فهو يشد كل قوانا الفطرية بالتزام مستقيم نحو تحقيق الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس.

إن أعظم مكان في هذا العالم ليس ذاك الذي نقف
فيه، بل في الاتجاه الذي نمشي فيه

اوليفر ويندل هولمز

إرشادات لبناء مفهوم التركيز.

1. اعرف ما تريد

قد تبدو هذه الخطوة عنصراً ثانوياً، ولكنها في الواقع من أهم الخطوات. وهناك مستويان «للمعرفة» فعلى المستوى الواسع، فإن المعرفة هي الرؤية الواضحة لما تريد إنجازه في هذه الحياة، وهذا أمر كبير. هل تمتلك رؤية واضحة لما تريد؟ هل أنت في المكان الذي تريد أن تكون فيه الآن لتتوافق مع رؤياك؟ أما على المستوى الضيق، فالمعرفة هي الرؤية الواضحة لما تريد استخلاصه من نماذج فعاليات محددة. لقد حلم مارتين لوثر كينغ أنه في يوم ما، ستعامل الأجناس كلها بطريقة متساوية وقام بتركيز كل اهتمامه على تحقيق هذا الحلم. لقد كان هذا الحلم بمثابة المستوى الواسع، ورغبته التي أرادها أن تتحقق في هذه الحياة. أما على مستوى الحياة اليومية، فلقد ركز جل اهتمامه على فعاليات معينة (إلقاء الخطابات، تنظيم المسيرات، المشاركة بالعصيان المدني وما إلى ذلك) من أجل تحقيق الأحلام الصغيرة والتي ستشكل في مجملها الحلم الكبير. قد لا نشعر أن رؤانا تتوازى مع أحلامه، وقد نتصارع مع فكرة امتلاك الحلم الأعظم، ولكن بإمكان كل فرد منا أن يحلم أحلاماً كبيرة

وأن يوجه اهتمامه لتحقيقها.

بامتلاك الفرد لأهدافه الشخصية، وبربطها مع أهداف المجموعة أو الشركة، فإنه يكون قد قطع شوطاً طويلاً نحو إيجاد غرض هذه الأهداف ووجهتها، والأمثلة التالية التي استقيتها من تجارب الآخرين في أسفاري خير دليل على ذلك.

- لقد استطعت تحصيل مستوى أعلى من رضا الزبائن في قسمي.
- أصبحت أول امرأة ترأس مجلس إدارة الشركة.
- تمكنت من تقديم الملاحظات الصادقة والمنفتحة لقسمي في الوقت المحدد.
- ساعدت فريقي على معرفة الطاقات الكامنة في الشركة.

بحسب دراسة قام بها مجلس المؤتمرات، تبين أن الأهداف تعمل على تقوية مجموعة من النقاط المهمة وهي:

- وجه أفعال واهتمام الفرد إلى المهام التي يتطلب منه إنجازها.
- حرك جهود وطاقة الفرد عبر تكثيفك لهذه الجهود والطاقات في الأمكنة اللازمة.
- قدم آلية لتقويم الأداء لتساهم في رفع سوية الفرد حينما تشعر ببطء التقدم والتحسن.
- حرض الفرد للاستعانة باستراتيجيات جديدة تحقق النجاح.

- وضّح توقعات الفرد.
- قوِّ من شعور الفرد بالفخر والرضا والثقة بالنفس.

وحالما تتعرف إلى مكانك في «مسرح الذهن» ستحتاج إلى:

أ. وضع أهداف ذكية.

ب. كتابة وتكرار التلفظ بالثوابت.

ج. تخيل النتائج المرغوبة (لا بأس من العودة إلى موضوع وضع الأهداف في الفصل الخامس)

> تخيل هدفك، وحافظ على صورته في عالم الشعور.
> ثم ضعها نصب عينيك وستجد أن هذه الصورة قد
> تحولت إلى واقع.
>
> **د. نورمان ڤنسنت پيل**

2. أزح عن ذهنك وعن طاولتك كل المواضيع والمشاريع الأخرى حتى تحصر تركيزك على المهمة الحالية.

بكلمات أخرى، اعمل على إزاحة كل ما يمكن أن يشتت ذهنك. تحول إلى شخص أحادي التفكير واحصر تركيزك على المهمة أو النشاط الذي تقوم به. أعرف صعوبة هذا الأمر، لأن طاولتي تكون خالية حين أصل إلى عملي في الصباح ولكنها سرعان ما تمتلئ بأوراق العمل. ولقد احتاج الأمر إلى الكثير من الانضباط حتى تمكنت من اكتشاف أن الأمر لا يتعدى كونه عادة عمل سيئة، إلا أنها ما زالت مستحيلة الكسر. فإذا

استطعت أن تنقي ذهنك، فستصل إلى أهدافك بسرعة أكبر وبأسلوب أفضل. التشتت الذهني الناتج عن المكالمات الهاتفية، والاهتمام بمشاريع قيّمة أخرى والقلق الذي يساورك بشأن إمكانية نجاحك، وإلى غير ذلك من الأمور الأخرى.

يعمل الرياضيون المحترفون، ورجال الأعمال الناجحون على التخطيط والإعداد والتنفيذ. وذلك عبر الالتصاق بالموضوع (أو المنطقة) وبدون السماح لأي من الأمور أن تزعجهم. أهم شيء هو أن تصفي ذهنك من الأمور الجانبية، كالقلق والمخاوف والمشاريع التافهة الأخرى وما إلى ذلك.

قرأت في أحد كتب الدكتور پيل عن تكنولوجيا تخيلية تعمل على إزالة التشوش الذهني. ولقد أثبتت نجاحها معي وعلى مر الأيام. والفكرة هي «إفراغ ذهنك» بنفس الطريقة التي تفرغ بها جيوبك قبل أن تخلد إلى النوم. تخيل أنك تمد يدك إلى ذهنك وتفرغ منه كل الموجودات غير الضرورية. قم بإخراج كل ما لا يتعلق بالمهمة التي بين يديك. وبإمكانك التخلص منها بشكل كامل إذا أردت، وتستطيع استعادتها بعد أن تنتهي من عملك الحالي إذا رغبت أيضاً. أغمض عينيك وشاهد التشتت وهو يتلاشى. إن العلاج بواسطة هذا النوع من «التعرية الذهنية» هو إعجاز بحق. وتحقيق أهدافك وآمالك وأحلامك منوط بقدرتك على التركيز على موضوع واحد في وقت واحد.

لا تقلق، حتى يحين موعد القلق.

3. لا تسمح للآخرين أن يثبطوا عزيمتك أو يثنوك عن تحقيق أحلامك.

غالباً ما نتطلع إلى موافقة الآخرين على رؤانا وأحلامنا المستقبلية. فنسمع عبارات مثل «آه، هذا لن ينجح أبداً» أو «يا لهذه الفكرة المجنونة» فإذا ما اصطدمنا بالمعارضة فإننا نسمح للآخرين أن يثنوا من عزيمتنا.

قبل سنوات، قام أحد المخترعين بتطوير نوع معين من النماذج الذي كان يعد أن يكون منتجاً استهلاكياً مثيراً. إلا أن فكرته قوبلت بالتشاؤم من أصدقائه وعائلته فانتهى به الأمر إلى التخلي عن الفكرة. بعد سنوات ثلاث، غزا الأسواق منتج مماثل قام بتطويره شخص آخر محققاً نجاحاً لا يكاد يصدق.

4. يجب أن لا يمنعك التركيز عن رؤية كامل الصورة.

قليلة هي الأمور التي تحتاج إلى جهد عظيم ووقت كبير. لذلك تجنب أن تحول التحدي الحالي إلى «ربح تحت أي ظرف» إذا شعرت أن هذا الربح سيؤثر سلباً على مواضيع مهمة أخرى. إنتقِ معركتك بحكمة فتربح الحرب. فنحن نعيش في عالم مستقل ونعمل أحياناً على تحقيق أحلامنا على حساب الآخرين. فنغمض أعيننا، ونفشل في إدراك أننا في سعينا نحو تحقيق أحلامنا كنا السبب في نشوء مشاكل أخرى.

ينبع تركيز القوى من مكان عميق في دواخلنا فيجهزنا لمواجهة التحديات المقبلة، المعروفة منها والمجهولة والاعتماد على هذه القوى يمكننا من مواجهة هذه التحديات بإيمان راسخ لا يتزعزع.

8

تصعيد القوى

إن ما نعنيه بعبارة القوى، هو البحث عن القوة التي نحفز بها أنفسنا فكرياً وجسدياً وروحياً أثناء مضينا نحو الأمور الكبيرة. إنها نوع من المحرضات الذاتية التي عادة ما نلجأ إليها حينما نضطر للقيام ببعض الأعمال التي لا نحب القيام بها، أو حينما تبدو السبل مغلقة أو غير واضحة. في هذه الأحيان، نصبح أحوج ما نكون إلى هذا التصعيد ليحثنا على الحركة كما أننا وفي أحيان أخرى نحتاج إلى رفقتها خلال رحلتنا عندما تلفنا المآزق.

تصعيد القوى: التفاؤل

يعرف التفاؤل على أنه الإيمان بالنتائج الإيجابية، وتوقعها حتى في مواجهة المصاعب والتحديات والأزمات. وغالباً ما يتشابك التفاؤل مع التفكير الإيجابي بحيث يستخدم الناس العبارتين بشكل تبادلي. ولكن وكما علمنا في الفصل الثاني، فهما مختلفان عن بعضهما بعضاً. كل المفكرين الإيجابيين هم أناس متفائلون ولكن هذا لا يعني أن يكون كل المتفائلين

مفكرون إيجابيون. وكلمة تفاؤل مشتقة من الكلمة اللاتينية Optimus والتي تعني (الأفضل) ويعبر المرء عن التفاؤل كلما:

- تبصر الفوائد المخفية والفرص الإيجابية للأزمات والمشاكل والصعوبات.
- افترض أو توقع النجاح أو الرضا أو الإنجاز في أي محاولة.
- استطاع تحديد الإمكانيات غير المحدودة لشكل الحياة التي يرغب في عيشها.
- واجه تحدياً معيناً، أو اتجه نحو فرصة جديدة بمشاعر ملؤها السيطرة.
- أنقص أو حد من تأثير مخاوفه وشكوكه وهمومه الداخلية والخارجية.
- استطاع الحفاظ على معنوياته العالية على الرغم من تحديات الظروف.
- اقترب من مشاكله بأسلوب «كيف» وليس بأسلوب «لو».

إن الحفاظ على المواقف المليئة بالأمل والتوقع خلال تحديات الظروف هو شيء في غاية الدقة في بيئة العمل وهي التي تقرر الفرق بين النتائج الناجحة والأخرى الفاشلة. بينما ينطوي التشاؤم على حالة سائدة من توقع النتائج السلبية، وعلى رغم ذلك فللتشاؤم نقاطه الجيدة أيضاً.

أذكر أنني كنت على نقاش مع أحد معارفي من رجال

الأعمال والذي علق قائلاً: «أنا لست متشائماً، ولكنني واقعي».
والحقيقة أن التشاؤم هي حالة أساسها الواقع، ولا ضير في أن يثبت المرء إقدامه على أرض الواقع. فالناس المحيطون، حسب رأي الدكتور مارتن سيلجمان أستاذ علم النفس في جامعة بنسلفانيا، المصنف غالبيتهم بالمتشائمين، قادرون على إطلاق الأحكام الدقيقة لمدى سيطرتهم على مختلف المواقف. بينما يعتقد المتفائلون أنهم أكثر قدرة على السيطرة على الرغم من انعدام حيلتهم، وبالانعدام الفعلي للسيطرة. يستطيع المتشائمون رؤية جوهر الواقع في المواقف، الذي يعد من الأولويات المهمة في وضع المعايير في عالم الأعمال.

فكر بأصحاب المسؤوليات المالية في أي مؤسسة. إن هؤلاء الناس يتعاملون مع الأرقام والحقائق كل يوم. وما يميزهم هو أننا نستطيع الاعتماد عليهم ليكونوا صوت العقل في تحضيرنا لأي مشاريع تعتمد أساساً على القرارات المالية. هذه الحالة هي حالة تشاؤمية صحية لأنها تجعلنا نمشي، وبطريقة تحليلية واعية وحذرة. ولكن التشاؤم في أغلب الأحيان يعترض طريق الاشراقات الذهنية الخلاقة والأفكار المبدعة وحلول المشاكل المستعصية. ويبرر المتشائمون مواقفهم في أنهم يحافظون على سلامة المؤسسات التي يعملون فيها، وعلى الرغم من صحة هذا التبرير إلى حد ما، أجد أن المتشائمين في أجواء العمل يعيشون حالة سائدة من التشاؤم، بمعنى أنها تمتد لتطال كل نواحي أعمالهم حتى خارج بيئة العمل. وما أحاول

قوله في هذا السياق أن وجود بعض المتشائمين في بيئة العمل قد يكون حالة صحية في بعض المواقف، ولكن الكثير منهم، يمكن أن يكون لهم أثر سلبي هدام.

حيث أنني شخص متفائل، أعترف أنني طلبت النصح من بعض المتشائمين حول بعض القضايا المهمة في حياتي المهنية ولمرات كثيرة. إضافة إلى أنني أعمل جاهداً على ضم متشائم واحد على الأقل إلى فريقي لمشاريع العمل. إن وجود المتشائمين في هذه البيئة أمر مفيد، إذا تم تدريبهم على عدم هدم قيم باقي أعضاء الفريق. وبسبب تفاؤلي الشديد، أمشي أحياناً دون أن أنظر أمامي ولذلك فإن وجود متشائم بالقرب مني يعود بالنفع علي. ولا يثبط أبداً من تفاؤلي. فهو يساعدني على التروي وعلى دراسة كل تفاصيل ودقائق قراراتي. وكثيراً ما ترددت في طلب مساعدة بعض المتشائمين لأنني لم أكن راغباً في سماع ما سيقال، ولكنني أدركت أخيراً أنه كلما كانت الأمور تحت المراقبة، كلما كان الوضع على ما يرام. وظلت هذه العادة ترافقني طوال سنوات واكتشفت أن هذا الأسلوب هو الأفضل لإبقاء تفاؤلي تحت المراقبة والسيطرة.

كمثل الشركات الناجحة، نملك في أعماقنا مديراً يعمل
على التوفيق بين مشورة الجرأة وبين مشورة الحساب
وفي فهمنا لميزة التشاؤم الوحيدة في نتائجها السائدة،
سنتعلم نداءات التشاؤم الملحة القابعة في أعماق عقولنا

أو عاداتنا. نستطيع أن نختار التفاؤل لأغلب مواقعنا
ولكننا نستطيع أيضاً استدعاء التشاؤم لدى الحاجة.

مارتن سيلجمان

وبالمحصلة، إن التشاؤم كحالة سائدة ليس بالأمر الجيد. وتظهر الدراسات أن التشاؤم يضعف من جهاز المناعة لدى الإنسان، ويُبطئ من عملية الشفاء الطبيعية، فهو يعمل على تطوير حالات الإحباط والخمول أثناء الانتكاسات الصحية ويترافق مع مشاعر القلق والأحوال الجسدية السيئة. كما أن عقلية الأشخاص المتشائمين تسمح للانتكاسات أن تتزايد لتتحول إلى مصائب ومن ثم إلى كوارث. ليصير شعار المرء «كل شيء أسوأ مما كنت أعتقد» بينما يعمل التفاؤل على تقوية جهاز المناعة لدى الإنسان ويساعده على الشفاء من حالات الانتكاس بسرعة أكبر، ويمنعه من الاستسلام خصوصاً أثناء مواجهة العوائق.

يرى الدكتور مايكل ف. شيير، الأستاذ الحاصل على شهادة الدكتوراه في علم النفس - جامعة كارنيج ميلون في بيتسبرغ أن الأشخاص المتشائمين ينظرون إلى الانتكاسات على أنها مؤشرات على عدم بقاء الأمور على حالها إلا أنها أشياء يمكن قهرها بالنسبة للمتفائلين. فحين لا تمشي الأمور على ما يرام، فإن المتفائلين يضعون اللائمة على قوى خارجية موقتة داخل نطاق سيطرتهم. بينما يضع المتشائمون اللائمة على خلل

فطري في شخصياتهم وأنفسهم. فإذا كانت تقارير الآخرين لنتائج أداء المتشائمين مخيبة لآمالهم يقولون: «إننا أشخاص غير كفوئين. ولن نتمكن من بلوغ أي شيء» بينما سيكون تعليق المتفائلين: «لم يكن أداؤنا بالمستوى المطلوب. لابد أن نتروى قليلاً، ونحاول بجد أكبر للربع المقبل». غالباً ما يتوقع المتفائلون النتائج الأفضل، وعادة ما يحفزون لتحقيقها.

قوة التفاؤل

في تشرين الثاني/نوفمبر من سنة 1999 جريت في سباق ماراثون مدينة نيويورك. ومن بين نحو 31000 متسابق، تفوقت على 11000 بزمن تجاوز الأربع ساعات. كنت أبطأ عما كنت عليه في السنة الماضية حيث كنت قد قطعت المسافة بزمن ثلاث ساعات وثمان وخمسين دقيقة، ولكني كنت سعيداً بالنتيجة. منتشياً بإنجازي، تناولت نسخة من جريدة النيويورك تايمز التي تصادف أنها كانت تحوي قصة زوي كوبولوتيز - متسابقة ماراثون أخرى- حتى المتابعون لأخبار الرياضة قد لا يكونون قد سمعوا بـ زوي كوبولوتيز، لأننا لا نسمع إلا عن أصحاب المراكز الأولى. وزوي لم تكن مشهورة كصاحبة المركز الأول ولكن لكونها صاحبة المركز الأخير. وللدقة، فإن زمنها الرسمي كان ثلاثين ساعة وخمسين دقيقة وخمس عشرة ثانية. إن قطع الماراثون بحاجة إلى شعور عالٍ من التفاؤل خصوصاً خلال المراحل العميقة فيه. تشعر خلالها وأن قدميك تقودانك، وتشعر بالتعب والألم في كل أنحاء جسدك، وكل ما

تكون ترغب به، هو التمدد والنوم عميقاً. أن ما ميز زوي أنها إضافة إلى أوجاع الماراثون، فلقد كانت مصابة بتصلب الشرايين وبداء السكر البولي. وكانت قد سقطت قبل السباق بوقت قصير وتسببت في كسر أحد أضلاعها وخلع كتفها. ولكن وبالرغم من كل هذه الإنتكاسات ركضت بإصرار شديد طوال الليل عبر شوارع نيويورك الخمسة. تحت حماية ملائكة الحراسة. يا لهذه الموعظة الحية عن قوى الإنسان الروحية وعن تفاؤله. ولقد قالت زوي حسب ما نقلته جريدة التايمز: «أشعر وكأنني ورقة ملاحظات إنسانية. أُذكر الناس أن كل شيء ممكن». ثم تمضي قائلة: «هذه فرصتي لأعبر عن حياتي الشخصية ولأظهر للناس أني لا أملك ما لا يملكونه، ولا أعتمر قبعة الاعجازات، ولم أدخل في كشك الهاتف وأتحول إلى بطلة خارقة تعبر المارثون. أنا مثلكم تماماً. وهذه هي النقطة».

> تلمنا المعاناة لأن المعاناة تقدم البقاء، والبقاء يقدم الشخصية، والشخصية تقدم الأمل. والأمل لا يخذلنا.
>
> رومان 5: 3 — 5

والآن لنعد إلى تعريف كلمة التفاؤل. ما هي الكلمة (أو الكلمات) المميزة؟ يعتقد معظم الناس أن التفاؤل هو شيء تشعر به حينما تمضي الأمور كما تشتهي.

- مديرك يعلمك بشكل غير رسمي أن الترقية التي طال

انتظارك لها ستتحقق مع نهاية هذه السنة.

- العميل الذي تتعامل معه يؤكد لك أن الطلبية ستكون من نصيبك.
- التمويل اللازم لمشروعك. وحسب مصادر مطلعة، سيوافق عليه مع عطلة نهاية الأسبوع.

حينما تعتقد أن النتيجة الإيجابية هي شيء مؤكد. فمن السهل أن تكون متفائلاً. فالرياح تجري كما تشتهي، ويبدو المستقبل مشرقاً وواعداً. ولكن ماذا يحصل إذا ما غيرت الرياح مجراها، فالترقية التي كنت تتوقعها قد تأجلت بسبب اندماج معلق قد تم الإعلان عنه للتو. العميل الذي تتعامل معه يعلن خفضاً مفاجئاً للإنتاج، والتمويل اللازم للمشروع لم يحظ بموافقة جماعية... إن الامتحان الحقيقي للتفاؤل يكمن في بقائك أملاً بالنتائج الإيجابية حتى وإن دلت المؤشرات على عكس ذلك. ماذا سيحصل لتفاؤلك لدى اصطدامه بأول عائق؟ أين هو حينما تتراكم المشاكل والتحديات والمعوقات؟ ماذا سيحل بك إذا تقدم منك مديرك وقال لك: «جاك، بشأن النقل الذي تحدثنا عنه أخيراً. عندي لك أخبار سيئة وأخبار أسوأ. كيف تحب أن أبدأ؟» ما هو المستوى الذي سيكون عليه تفاؤلك عند مثل هذه اللحظة؟

التفاؤل الظرفي: ما هو الموقف الذي يقدح زناد التفاؤل لديك؟

القلة القليلة من الناس هي التي لا تشعر بالتفاؤل. وبشكل عام إن أغلب الناس هم أناس متشائمون بشكل جزئي ذلك أن مستوى التفاؤل لدينا يتبدل تبعاً للموقف الذي نجد أنفسنا فيه وتبعاً للوقائع التي تفرض ذاتها علينا في الوقت عينه فحين تطل علينا المشاكل دون شعور بوجود الحلول فإن آمالنا، وأفكارنا المتفائلة ومشاعرنا وسلوكنا تميل إلى التشاؤم. ولاكتشاف نقطة التحول لديك، تمعن بالمواقف التالية وحدد اثنتين أو ثلاث من كل فئة تقلل من درجة التفاؤل لديك.

فئة كونك تحت الإدارة

1. مشرف جديد لا يعرف ولا يقدر قيمتي.
2. استلام أو عدم استلام تقارير مراجعات الأداء.
3. قيام الإدارة بتغيير الأولويات أو وضع مواعيد إغلاق غير واقعية.
4. انعدام التوقعات أو التوجهات الواضحة للإدارة.
5. إضاعة فرصة ترقية أو مهمة عمل جديدة.
6. تهميشك عن القرارات والخطط.
7. عدم مكافأتك على أدائك، وتجاهلك.
8. التناقضات والفروقات في الأساليب الفردية والإدارية.
9. الشعور بالملل أو عدم التطور الوظيفي.
10. انعدام التواصل مع المديرين لمواضيع العمل أو فرص العمل.

فئة كونك في الإدارة

11. تقديم تقارير مراجعات الأداء.
12. ضرورة خوض الصراعات مع الآخرين.
13. مطالبة الآخرين بالكثير من الوقت والاهتمام.
14. الموظفون الذين لا يقومون بالمبادرات، ولا يتخذون القرارات، ولا يعملون بقوة كافية.
15. انعدام المصادر (الكمية والنوعية) لإتمام العمل.
16. التعامل مع أنماط مختلفة من الموظفين.
17. عدم اشراكك بالمواضيع المهمة، المشاكل أو القرارات.
18. إخفاء بعض الحقائق عنك، خصوصاً على مستوى المشاكل أو المواضيع.
19. ضرورة التعامل مع المشاكل الشخصية.
20. التعامل بشكل عادل مع الجميع ولكن ليس بالطريقة نفسها.

فئة المؤسسة والثقافة

21. سياسة الشركة وأسلوب الألاعيب.
22. «قتل ساعي البريد»، من يقوم بنقل الأخبار السيئة.
23. الخطوات، السياسات، أو الأنظمة التي تعيق التقدم والأفكار الجيدة وتوقعات الأفضل.
24. إعادة الهيكلية، إعادة الإنشاء، التحجيم... الخ
25. التغييرات الإجبارية الدائمة في المواقف والتركيز ومواقع المسؤوليات.

26. انعدام النمو الوظيفي / انعدام فرص التطوير.
27. الهياكل البيروقراطية، العلاقات بين المديرين والمحامين.
28. الاندماج مع مؤسسات أخرى، الحلفاء الجدد، المنتجات والخدمات الجديدة.
29. عدم كفاية التواصل وشدة الحوارات حول المستجدات وأسبابها.

فئة النظير، وعلاقات الزبائن

30. اللغط والثرثرة في الشركة.
31. الآراء حول أدائي، والموجهة للآخرين وليس لي.
32. شعوري أو معرفتي بكذبهم علي، أو بإيلامي أو بتعاملهم معي بتنازل.
33. عدم القدرة على مناقشة المشاريع، مواعيد الإغلاق والمتطلبات.
34. عدم إشراكي في القرارات أو الحلول التي تؤثر عليّ أو على موظفي.

فئة المواقف الأخرى

35. حدد بقائمة خاصة بك أية مواقف أخرى ودون استجاباتك على ورقة منفصلة.

والآن عد إلى القائمة وراجع استجاباتك. هل توجد فئة معينة أو أكثر احتوت على الكثير من الإشارات؟ إذا كان الجواب بنعم، فلابد أنها الفئة التي ترغب بالتحري عنها أكثر.

فمثلاً، إن الفئة التي تقلل من درجة تفاؤلك هي فئة «المؤسسة والثقافة». في هذه الحالة، فإنه من المحتمل جداً أنه إذا كانت الأمور خارجة عن سيطرتك بشكل كامل، فإن صفة التشاؤمية ستكون الصفة السائدة. فالأشخاص في المواقع العليا يتخذون القرارات عنك، وإمكانية تأثيرك على النتائج تبدو ضئيلة جداً. عندها لديك ثلاثة خيارات. فإما أن تتقبل الأمر كما هو، أو أن تحاول تغيير الموقف، أو أن تنسحب من هذا الوضع كملجأ أخير.

إذا كانت «فئة كونك في الإدارة» هي التي احتوت على الكثير من الإرشادات، فمن المحتمل أن السبب عائد لأسلوب إدارتك. قد تشعر أنك لا تملك بعض المهارات، أو أنك تفتقد لبعض الثقافة أو أن خبرتك في الإدارة قليلة بعض الشيء. وقد يكون السبب عائداً لانعدام الثقة لدى ادارتك لأناس معينين ضمن ظروف معينة، جميع الاحتمالات واردة. ولكن وبغض النظر عن الاحتمال، فالمهم هنا أنك تستطيع أن ترفع مستوى التفاؤل في أي موقف كان.

التحديد الدقيق لعتبة التفاؤل لديك

تكمن الخطوة الأولى في رفع مستوى التفاؤل في محاولة معرفة النقطة التي يتحول فيها المرء باتجاه التشاؤم. وكمثال على هذا، سأضرب مثلاً رياضياً. مع بداية موسم 1999 لكرة القدم الأمريكية، راهن الكثير من المحللين والمعلقين الرياضيين

على فريق نيويورك جيتز ليكون المنافس الوحيد على «كأس باول». واستناداً إلى نجاحات الموسم السابق، جدول المباريات الحالي، والموهبة التدريبية، فإن مستويات التفاؤل كانت عالية جداً. ولكن وفي أول مباراة للموسم الجديد تعرض لاعب الظهير ڤيني تيستاڤارد إلى وقعة قوية أطاحت به متلوياً من الألم. وأدت إلى تمزق حاد في الوتر الإكليلي كما أدت إلى إنهاء موسمه الرياضي. وبرمشة عين تحول المستوى العالي للتفاؤل إلى مستوى عالٍ من التشاؤم لدرجة أنه أنهى الموسم الرياضي للفريق. كنت أراقب الوضع عن كثب. لقد تعرض الفريق لخسارات متتالية، وكان لغياب تيستاڤارد أثر كبير على أداء الفريق وعلى نتائجه. استطاع الفريق في مرحلة لاحقة، وبالاعتماد على ظهير جديد من تحقيق بعض النتائج الإيجابية إلا أن الوقت كان متأخراً لبلوغ ربع نهائي الموسم. مشكلة الفريق الأساسية كانت في سماحهم لتشاؤمهم من النيل من أفضل ما عندهم.

لقد كانت الحادثة المسببة لهذا التغيير واضحة ومحددة. لقد انصب تفاؤل الفريق على أمل أن يبقى الظهير سليماً معافى حتى نهاية الموسم، وبنى الموسم كله على هذا الأمل. إلا أن الأساس في التفاؤل هو تجاوزه للحدود الفردية، وإيمان المرء بملكاته وبملكات الآخرين أي على مقدرات الفريق وطاقمه التدريبي بالنسبة لمثالنا السابق.

ينطبق هذه المثال على جو العمل أيضاً. ومن الحكمة أن

يسأل المرء نفسه: «لماذا أنا كثير التفاؤل حيال هذا الموقف؟» ولتدون الأسباب. وتأكد من أنك أسست هذا المستوى العالي من التفاؤل على أكثر من عامل واحد. وإلا فإن حادثة دقيقة واضحة من شأنها أن تجرف أسباب تفاؤلك إلى مستويات متدنية من التشاؤم. فإذا كنت من النوع الذي يتغير فيه التفاؤل إلى تشاؤم بشكل سريع لدى مواجهة أولى العقبات، فمن المفيد لك أن تفحص مستويات الإيمان والشجاعة والثقة لديك. لأن ثمة علاقة وطيدة تربط هذه الخصال بعضها ببعض، ولأن ثمة طريقة تعزز هذا الترابط لتجنب التغير من التفاؤل إلى تشاؤم.

هذا الفحص يمكننا من تطوير إمكانية الحفاظ على مستويات تفاؤلنا لفترات أطول قبل أن نفقد الأمل. فالتفاؤل مبني على الأمل، والأمل على الإيمان. كما أننا بحاجة إلى العزيمة حتى نقاوم الانتكاسات الظرفية التي غالباً ما تكون موقتة. وإعادة تشكيل رؤيتنا لبعض المعوقات والانتكاسات هي طريقة فعالة أخرى ندعم بها تفاؤلنا ونحافظ عليه. وأفضل طريقة للقيام بذلك هي اللجوء إلى تكنولوجيا الصدق في التفكير. التي ناقشناها في الفصل الرابع.

ينظر المتفائل ذو العقل القوي إلى المشاكل على أنها
تحدٍ لذكائه وعبقريته وإيمانه... يعرف أنه يوجد حل
ولابد أن يجده في النهاية.

د.نورمان فنسنت پيل

لقد أخذ مني الأمر سنوات حتى تمكنت من السيطرة على تحولات التفاؤل إلى تشاؤم لدي. وقمت بإعادة تشكيل الطريقة التي أفكر بها حتى أستطيع مواجهة التحديات والمشاكل والانتكاسات. وصار جلياً لي أن الانتكاسات محتومة، وأنها جزء من الحياة، وتوصلت إلى قناعة مفادها أن هذه الانتكاسات تساعد على النمو، وبشكل خاص حينما أنظر إليها بطريقة إيجابية وهي الآن، الانتكاسات، تقويني وتشجعني على المضي قدماً. ففي تحديها القاسي أحياناً، تدفعني إلى قهرها.

قد يكون الارتقاء إلى مستوى الحدث مؤلماً في بعض الأحيان، والاستسلام سهل، ولكنني وعلى المدى الطويل اكتشفت أنه يقدم لي دعوة للحفاظ على تفاؤلي لمواجهة الانتكاسات المستقبلية. ويحضرني في هذا السياق كلمات نيتشيه «الضربة التي لا تقتلني، تزيدني صلابة».

لا تنتظر الوقت المناسب لتصبح متفائلاً. الكثير من الناس ينتهجون سياسة التحول إلى التفاؤل على أثر زوال سبب ما:

- حالما أحظى بترقيتي الجديدة...
- حالما تنتظم حياتي...
- حالما أسدد ديوني...
- حالما أجد الشخص المناسب...
- حالما يتقاعد مديري...

إن الحياة قصيرة إذا قضيتها في انتظار مجموعة الظروف التي ستجعلك متفائلاً.

إرشادات حول بناء التفاؤل

1. اكتب عبارة تأكيد إيجابية بشأن التغلب على مشكلة معينة.

سلم واقبل بحقيقة امتلاكك للقوة التي تحتاجها للتعامل مع أي واقع أنت مضطر لمواجهته.

2. اعمل على تقييم المواقف - المتصاعدة الحدة على وجه الخصوص- بطريقة موضوعية حسب ما تكون عليها فعلاً.

لاشك أنها تحتوي على خواص سلبية لا يمكن نكرانها، ولكن في المقابل، لكل موقف سلبي فرصة تكمن فيه.

3. واجه أي تحد بالهدوء والتفكير وبأكبر عدد ممكن من الخيارات القابلة للتطبيق.

جند خدمات الآخرين إذا ناسب الأمر. فبالبحث عن الحلول الممكنة وتطبيقها، لابد أن يرتفع مستوى التفاؤل لديك.

4. تذكر أن الحياة سلسلة متحركة من النجاحات والاخفاقات.

تذكر عدد المرات التي واجهت فيها مواقف مشابهة لموقفك الحالي وتذكر كيف انتصرت فيها. ولا تدع العواطف تجرفك، فالمواقف السيئة يمكن أن تتغير بسرعة نحو مواقف جيدة، والعكس صحيح. ومن الأهمية بمكان أن يوجد المرء ميزاناً متساوياً لعواطفه.

5. لا تخش أن تكون متفائلاً.

لقد وجد أن واحداً من أقوى الأسباب التي تمنع النّاس من أن يكونوا أكثر تفاؤلاً يكمن في خوفهم من خيبة الأمل. فبعض الناس لا يشعرون بالإحباط إذا لم تتحقق توقعاتهم إذا لم يضعوا في الحسبان توقعات عالية بالأساس. «أنا بخير، ولم أكن أتوقع الحصول على العمل بالأساس». هذا موقف محزن. الإنسان في هذه الحالة لا يترك لنفسه الأمل بتحقيق أمور عظيمة، الأمل الذي بدونه لن نتمكن من تحقيق أي شيء.

وفي ختام الحديث عن التفاؤل أود القول أن لا ضير في التفريط به. فبعض الأشخاص يرفضون بغباء أن يتخلوا عن الأمل حتى حين يبدو بوضوح أنه تلاشى، وقد يبدو هذا تناقضاً مع فكرة الأمل، حجر الأساس للتفاؤل، إن وقت التخلي عن فكرة أو عن حلم أو عن أي نوع من أنواع السعي قد لا يبدو واضحاً فهذا بحاجة إلى قدر معين من البصيرة والفطنة. كما يتطلب فحصاً للدوافع لمعرفة إذا ما آن الأوان للتخلي عن الأمل أم لا. فإذا لم ننتبه إلى الإشارة التي تشعرنا أن الأوان قد آن، فإننا نغامر بتحقيق الفرص الأخرى وسأحاول في الفصل التاسع التعمق في مفهوم (التخلي) وذلك في تناولي لموضوع التصميم على أنه من القوى المحركة.

تصعيد القوى: الحماس

يُعرف الحماس على أنه امتلاك المرء لمستويات عالية من

الاهتمام، الطاقة الإيجابية، العاطفة والمحرضات الذاتية.

موضوع الحماس، هو القسم الثاني من تصعيد القوى. فالحماس هو تلك الشعلة التي تدفع بأجسادنا إلى الحركة وتبقي أرواحنا جاهزة للغوص في لجج الاهتمامات والأهداف والمشاريع والأحلام. إنها المصدر الرئيس للطاقة التي تنتشلنا من أماكن سحيقة في دواخلنا حينما نشعر أننا نغوص ونغرق. وكلمة حماس، مشتقة من الكلمة الإغريقية Enthuse، والتي تعني (مُلهم) وحرفياً، فهي تعني المستحوذ عليهم من قبل الإله. ويعبر المرء عن حماسه كلما:

- تمسك المرء بالفرص ليحقق بها الأشياء.
- استيقظ في الصباح ممتلئاً بمشاعر مثيرة عن اليوم المقبل.
- أظهر طاقة عالية ملحوظة، ومستوى مواز بالنشاط للآخرين.
- تطلع ورحب بالتجارب والتحديات الجديدة.
- سخر طوعاً جهوده قبل أن يطلب ذلك منه.
- تواصل وبالعلن مع معتقداته الراسخة.
- تاق لاكتشاف أحلامه واهتماماته ورغباته وعواطفه.
- أظهر طاقة معدية كالحمى للخوض في الأفكار والمشاريع والفرص.

تحدد النتائج عبر ما يجول في الخواطر. فحين يشد
الحماس الفرد، تستطيع أن ترى ذلك في التماع عينيه.
في الشخصية اليقظة المتحركة. تستطيع أن تراه في
حيوية كينونته. يصبح الفرق جلياً في فتنة وحبور
الوجود الإنساني.

د.نورمان فنسنت پيل

لدينا ما يبرر قناعتنا أن أحوج الناس إلى المستويات العالية من الحماس الوظيفي هم مندوبو المبيعات وموظفو خدمات الزبائن والموظفين الذين تتطلب مراكزهم اتصالاً مباشراً مع الزبائن. ولكن أن نحصر تفكيرنا بالحماس وحده هو من الأخطاء الكبيرة. أذكر أنني كنت أدير ندوة تدريبية لإعداد أحد مديري المراكز المتوسطة لشركة تكنولوجيا كبيرة قبل أشهر عدة وكنت أراجع النتائج التي حققها ذلك المرشح في اختبار قائمة التفكير الإيجابي. ولقد أظهرت النتائج اتزاناً لطيفاً في الطريقة التي أقحم فيها الخصال الإيجابية العشر على حياة العمل اليومية. وكان اهتمامه الوحيد منصباً على العبارات التي كانت تظهر ضعف حماسه. وبوصفه مديراً لوظائف الدعم الداخلي، فإن احتكاكه مع الزبائن الخارجيين كان ضعيفاً إن لم نقل معدوماً. لقد كان قلقاً لأنه كان على احتكاك مباشر مع الزبائن الداخليين، أي أفراد فريقه. وقد ضرب الكثير من الأمثلة على شعوره بالعجز عن إلهام وتحريض أفراد الفريق، خصوصاً أثناء

طرح الأفكار أو الخطط الجديدة. لقد شعر أن انعدام الحماس لديه كان يتسبب في استقبال الآخرين لأفكاره بشكل خاطئ، وهو محق في هذا. فنقل الأفكار والخطط والمشاريع بأسلوب خامل معتم من شأنه أن يُحجم الآخرين عن تقديم الدعم اللازم. ولقد تمعنت في دراسة هذا المدير وظننتُ أن السبب قد يكون في انعدام الاهتمام، وفي اللامبالاة، على رغم أن عمره لم يكن يتجاوز الاثنتين وعشرين سنة، وقد كان من محنكي الشركة.

لقد بدا واضحاً أنه شخص محب لعمله ولشركته وللأشخاص الذين يعمل معهم، وبدا أن الأمر برمته منوط بتعريفه وتعبيره لكلمة الحماس، فلقد كانت طبيعته منهجية وعقلانية، ولكن بمستويات متدنية. كان يفتقد إلى تلك الوفرة والغزارة في الحيوية والنشاط التي يمتلكها نظراؤه، ولكن وكما قال، فإن الأمر لم يكن بيده.

وأخيراً، استطعنا تحويل دفة النقاش نحو الطريقة التي يظهر فيها حماسه دون ذلك الشعور بالخمول واللامبالاة. لم يكن يعترض على أسلوب الآخرين في تقبل المستوى المنخفض لحماسه، ولكن هذا كان يسبب له الآلام والجروح المهنية مما يؤثر سلباً على حياته الوظيفية. خصوصاً إذا كان طموحاً للوصول إلى مناصب أعلى. ذلك لأن أولويات الشركة التي كان يعمل بها كانت مبنية على الشخصية المؤثرة، وعلى الناس أصحاب الطاقات العالية. وتوصلنا أخيراً إلى خطة معينة تمكنه

من رفع مستوى الحماس لديه وخصوصاً في تعامله مع أفراد فريقه وموظفيه.

ماري كي آش. صاحبة ومُؤسسة مستحضرات ماري كي لها دلوها في ما يتعلق بالحماس. «يستطيع المرء الناجح أن يوقد شعلة الحماس. إن الكثير من الأفراد الموهوبين يخفقون لانعدام الحماس فيهم... ولهذا فإن على المديرين أن يوقدوا هذه الشعلة في نفوس موظفيهم. ولتحقيق هذا، عليهم أولاً أن يكونوا متحمسين. صحيح أن المرء لا يمكن أن يظل متوقداً طوال الوقت، فأنا شخصياً وبعكس ما يعتقدونه عني لست متوقدة طوال الوقت ولكني وببساطة لا أسمح للآخرين أن يعرفوا أنني لست كذلك».

أن يكون مستوى الحماس لدى المرء منخفضاً أو معدوماً شيء مختلف عن عدم القدرة على استدعائه. فإذا كنت تشعر بانعدام الحماس الكافي، فهناك طريقة لتدارك هذا.

ما الذي يلهب حماسك؟

اكتب قائمة تحتوي على خمسة أمور تثير منابع الطاقة والاهتمام لديك وتحب القيام بها. أمور كالهواية، الاهتمامات، الرياضة أو الأنشطة المتعلقة بالعمل. خذ بضع دقائق لإعداد القائمة. بعد ذلك اختر اثنتين منها ممن تعتبرها أكثر إثارة لديك. تذكر حادثة معينة أو مناسبة ما، حصلت بينما كنت تمارس هذه الأنشطة. تذكر المكان الذي كنت فيه والأشخاص

الذين كانوا برفقتك، وماذا كنتم تفعلون، وكيف عبرت عن اهتمامك وطاقتك وحماسك. اكتب وصفاً موجزاً للحادثة أو المناسبة على القائمة. ثم أرسم جدولاً ودوّن فيه محرضات كل نشاط تحب ممارسته بشكل أكبر. ثم راجع القائمة وحلل المكونات الأساسية.

ما هو السبب الذي جعل من هذه الأنشطة عملاً جميلاً وممتعاً؟ هل يمكن أن يكون:

- ما تمثله من تحديات فكرية؟
- المشاركة مع الآخرين؟
- تعلم أشياء جديدة؟
- حرية أن تفعل ما تشاء؟
- إنجاز شيء قيم؟
- التجريب والاكتشاف؟
- شعورك أنك شخص مبدع ومبتكر؟
- إنتاجك لأشياء سيستمتع بها الآخرون ويستعملونها؟
- الطبيعة والهواء الطلق؟
- الأسفار والمغامرة؟
- التخطيط والتنظيم؟
- مساعدة الآخرين أو التأثير عليهم؟
- العمل أو اللعب وحيداً؟
- الحصول على وقت من الاسترخاء والراحة؟
- التنافس مع الآخرين؟

- الطاقة المتدفقة؟
- تحقيق الهدف الشخصي؟
- النقاشات أو المحادثات مع الآخرين؟
- الأنشطة غير المبرمجة؟
- الأنشطة أو التحديات الجسدية؟
- العمل بيديك؟
- الخيال والتخيل؟
- شعورك بالتقدير للأشياء الجميلة أو الخلاقة أو الممتعة؟
- أخرى؟ «دونها»

تاثير الحماس على جو العمل

تذكر حادثة كنت فيها شديد الحماس أو ممتلئاً بالطاقة أثناء عملك. فكر بالحادثة، أو المناسبة على ماذا كان التركيز منصباً؟ ماذا كانت العناصر المهمة لهذه الحادثة؟ أذكر أثناء دراستي الجامعية الدكتور جروف، أستاذ الجيولوجيا. لقد كان واحداً من أكثر الناس الذين التقيت بهم حبوراً وحماساً. اعتاد الدكتور جروف على السير بخطوات واسعة وبذراعين متأرجحتين. وكان يحمل على وجهه ابتسامة تخفي وراءها واحدةً من الأسرار التي لا تصدق. في أحد الأيام، وبينما كنت أتحادث مع إحدى زميلاتي مر من أمامي مبتسماً كعادته، وعلى الفور لاحظت زميلتي الطاقة المنبعثة منه فقالت: «حينما أتخرج، سأبحث عن عمل يمدني بالشعور الذي يشعر به الدكتور جروف، إنه دائم

الابتسام ويبدو لي أنه شخص سعيد، ولابد أنه مستمتع بما يقوم به». لم يستطع أحد ما أن يتخيل المتعة التي يمكن لهذا الرجل الحصول عليها من صخرة! وقررت في الفصل الثاني أن أنضم إلى صفه لدراسة التماثيل والحدائق الوطنية. كنت أدرس التسويق، ولكنني وعلى سبيل الخيار، انضممت لهذا الصف لأنني كنت تواقاً لمعرفة السر الكامن خلف هذا الشخص. ثم صار الأمر واضحاً بعد أن تقربت منه. ببساطة، كان يحب ما يفعله، وكان يحب كل جزء فيه، التدريس التفاعل مع الطلاب، التعلم، كل شيء. كان صوته ممتلئاً بالحماسة لدرجة أنه جعل الصخور وتشكلها مواضيع مثيرة وممتعة، وبالتأكيد فهو لم يستثن من أنظمة وبيروقراطيات الجامعة، وكان عليه التعامل معها كأي شخص آخر. لكن حبه لما كان يفعله مكنه من إزاحة جميع النواحي المزعجة. كان يتعامل مع التحديات بطريقة لا تمس الخصائص الفضلى فيه.

حينما نشعر في بعض الأحيان أن حماسنا لعمل ما ينخفض، لابد أن نستعيد في الأذهان حادثة معينة وان نستشعر المشاعر التي كنا نحسها في تلك الحادثة. ففقدان أو اضمحلال العواطف في العلاقات أمر يحدث طوال الوقت، وبشكل من الأشكال، فإن عملك ووظيفتك هما نوع من أنواع العلاقات التي يمكن أن تهجرها مقابل التمتع بما هو جديد. ولكن، وقبل القيام بذلك، لابد من إيقاد تلك الشعلة.

كنت أتحدث أخيراً مع واحدة من مديري إحدى الشركات

المعروفة بترقية موظفيها بمسارات سريعة، والتي تتعامل في الوقت ذاته مع بعض الموظفين ببطء ملحوظ. كانت المديرة ممتعضة لأنها وعلى الرغم من كونها موظفة لامعة وجيدة فإنها لم تكن تصل إلى مبتغاها بالسرعة المطلوبة. «أعتقد أنه آن الأوان للبحث عن فرص جديدة خارج هذه الشركة. أشعر بالإحباط الشديد ولا أشعر بمتعة القدوم إلى العمل. أرغب العمل في الأعمال الاجتماعية حيث أشعر أنني أقدم مساهمة مفيدة في مجال مساعدة الآخرين». ولكنني حذرتها، وعلى الرغم من إمكانية أن الأوان قد آن للتغيير، من مغبة اتخاذ القرارات المتسرعة، واقترحت عليها أن تواصل التركيز على عملها وأن تبذل أفضل ما لديها، كما اقترحت عليها أن تخصص أمسياتها وعطلاتها للعمل مع إحدى الوكالات العاملة في حقل الخدمة الاجتماعية حتى تستطيع أن تقرر وبشكل حاسم إمكانية القيام بمثل هذا النوع من العمل وان تسخر له كل وقتها. ثم نصحتها أخيراً أن تطلب من مديرها نقلها إلى أي من الفعاليات الأخرى - داخل القسم نفسه - والتي يمكن أن تقدم لها التحدي اللازم لإيقاد شعلة الحماس فيها. وافقت على الاقتراح، وبعد أشهر ثلاث، وعلى سبيل المتابعة، تحدثت إليها، وبدا لي أنني أتحدث مع إنسان مختلف تماماً. أخبرتني أنها تطوعت فعلاً مع إحدى الوكالات الاجتماعية المحلية ولكنها وعلى رغم استمتاعها بالعمل، لم تكن مستعدة للتفرغ التام في هذه المرحلة، وبعدها أوكل مديرها إليها مهمة جديدة لا تتعدى الـ

20 ٪ من عملها المعهود، وفي مكان لا يبعد أكثر من شارع واحد عن منزلها، ولكن انشغالها به كان كبيراً لدرجة أنها أجلت كل الأنشطة الأخرى المتعلقة بالبحث عن عمل جديد. أعتقد أن شعورها بالإحباط كان نتيجة لسببين. الأول، شعورها بالتورط في العمل القديم مما دفعها إلى محاولة البحث عن عمل آخر، والثاني، ابتعادها عن الأمور التي كانت بالأساس تستمتع بها. وفي النهاية، فإن تجربتها في العمل الطوعي جعلتها تحترم عملها أكثر. وبالعمل على المشروع الجديد تمكنت من إعادة اكتشاف ذاتها وتحديد محرضاتها الكامنة.

فلنعد إلى قائمتك. أي من الأنشطة أو المشاريع المرتبطة بجو العمل الحالي ألهبت حماسك وعواطفك وطاقتك؟ هل وجدت صفات مشتركة؟ هل كانت مناسبة طرح المشروع الجديد والتي تعتبرها من المناسبات الهامة لما تحويه من مغامرة على سبيل المثال؟ التمس مشاريعاً ومسؤوليات تحتوي على الكم ذاته من التفكير والغموض. وبعدها تأمل الانشطة الحالية المتعلقة بجو العمل والتي لا تشعرك بالحماس. واسأل نفسك في كلتا الحالتين إذا كانت لديك القدرة على مضاعفة أي من مكونات البيئة الحماسية التي قمت بتعريفها للتو. فإذا كان جوابك «نعم»، ما هو التصرف الذي ستقوم به لتزيد من جرعة الحماس في واحد من الأنشطة أو المشاريع المتعلقة بالعمل الذي تقوم به الآن؟ أما إذا أجبت بـ«لا» فلابد لك من توسيع دائرة عملك، كأن تتطوع في لجنة المؤسسة الخيرية وتعمل فيها

كعضو داخلي فاعل، أو كأن تشارك في فريق المؤسسة الرياضي. كما يمكن أن تقحم نفسك في أنشطة مشابهة بعيدة عن جو العمل، لأن انعدام حماسنا تجاه العمل قد ينتج عن عدم رضانا عن بعض النواحي الأخرى من الحياة، أو العلاقات الشخصية أو الحياة الأسرية أو المشاكل الفردية وهكذا دواليك.

إذا لم تستمتع بما تقوم به،
فإنه ثمة خطأ في كل ما تفعله.

د. فنسنت. پيل

كما أسلفنا القول، فإن امتلاكك للحماس يعني أنك شخص ملهم. والإلهام هو الطاقة المحركة للعاطفة. فإذا لم تكن تحمل العواطف لما تقوم به، فإنك لن تمتلك الحماس اللازم للقيام به. وتتأجج العواطف حينما نربطها بقيمة ما نقوم به، وتأتي من إيجاد معنى وغاية ما نفعله، حتى وإن لم يكن ذا فتنة وسحر. قبل سنوات عدة، وفي إحدى زيارات العمل التي كنت أقوم بها، زرت أطلانطا. وقد دعاني مضيفي فيها إلى تناول الإفطار في مطعم شعبي يكتظ بالموظفين، والذي بدا أنهم عديمو الصبر. كانت النادلة شديدة النشاط في تنقلها بين الطاولات، تسجل الطلبات، وتقدم الطعام وتنظف الموائد وتحاسب الزبائن وتتعامل مع شكاواهم. وعلى رغم كل هذه الضغوط، لم تفقد النادلة رباطة جأشها طوال الوقت. بل على العكس كانت تتعامل مع كل هذا بابتسامة واسعة. سألها مضيفي بعد أن كان يراقبها:

«كيف تستطيعين القيام بذلك؟ كيف تستطيعين أن تبقي بهذا الحبور وسط هذه الفوضى العارمة؟». فأجابته مسرعة: «انتظرني قليلاً. سأعود إليك وأخبرك». وبعد دقائق معدودة عادت إلى طاولتنا وهي تحمل الدفتر الذي تدون عليه طلبات الزبائن. رفعت الغلاف الكرتوني السميك لتظهر من تحته صورة أطفالها الصغار. «هؤلاء هم أعز الناس في حياتي. أنا أم عزباء وأطفالي يعتمدون علي في رعايتهم وتأمين عيشٍ كريم لهم. فإذا لم أقم بعملي بشكل جيد ولم أعمل على خدمة الزبائن بشكل سليم فلن أتمكن من العناية بأولادي الذين يعتمدون علي طوال يومهم. بهذه الطريقة أستطيع القيام بذلك». لن أنسى تلك المرأة ما حييت. لقد تركت فيَّ وفي مضيفي أثراً كبيراً. لقد استطاعت أن تجد قيمة ومعنى لما تقوم به.

خلال المؤتمرات التي عقدت في مدينة نيويورك، تحدث پيل پولارد رئيس مجلس إدارة وصاحب شركة ماستر سيرڤيس عن المحادثة التي أجراها مع إحدى موظفاته، التي كانت مهمة تنظيف الأرض من إحدى مهامها. كان پيل في زيارة لإحدى المؤسسات التي يخدمها وكانت عبارة عن مشفى. وكان أول ما لاحظه في طريقة تنظيفها لأرضية المشفى هي حماسها الزائد. فسألها: «أي متعة تجدين في هذا العمل؟» فأجابته: «يا سيد پولارد، إنني بتنظيفي لأرضية المشفى، أقدم بيئة آمنة ونظيفة للممرضات والأطباء ليقوموا بواجبهم، وهو الحفاظ على صحة الناس». لقد ربطت عملها بصحة الناس واكتشفت بذلك الغاية

مما تفعله وهذا بدوره قدم لها البواعث ودون حدود.

حينما تكون شخصاً حماسياً، فإنك تمتلك مستويات عالية من الاهتمام والعاطفة والطاقة الإيجابية والتحريض الذاتي. وتستطيع عبر تحديدك للمكونات الأساسية لأنشطتك المفضلة، الوصول إلى فرص مرتبطة بجو العمل الخاص بك والذي من شأنه أن يوقد شعلة الحماس الموجودة في طبيعتك. فعندما تواجه مشروعاً أو مهمة تستنفد حماسك، تأكد من وجود المكونات المشكلة لصفة الحماس لديك وتحرى عنها.

المبيعات العالية تأتي من الحماس. ولابد للآخرين من الاستماع إليك إذا كنت تعبر عن فكرتك أو مشورتك أو عن وصفك، بعاطفة صادقة. وفي النهاية، فإن الحماس من الأصول الضرورية لنجاح أي عمل شريطة مراقبة هذا الحماس إذا كان عالياً طوال الوقت. لأن المواقف تتطلب جرعة بسيطة منه، وغالباً ما ينظر إلى الإنسان المتحمس طوال الوقت على أنه شخص سطحي وأنه ضرب بالحذر عرض الحائط وتقاعس عن القيام بواجباته. والمدير الناجح، هو الشخص الذي لا يتعامل مع الحماس الاعتباطي إذا لم يكن مستنداً إلى وقائع وبيانات دقيقة.

إرشادات حول بناء صفة الحماس لديك

1. اخلق الحماس عبر تفكيرك بالحماس.

نستطيع أن نسبر عوالمنا الداخلية ونصعدها عبر استدعائنا

للذكريات التي كنا فيها متحمسين. فحقيقة أن الأفكار تؤدي إلى المشاعر، ومنها إلى التصرفات هي حقيقة مؤكدة. وهذه النقطة مهمة جداً للكثير من المواقف التي تفتقر إلى الاهتمام والتحدي.

2. اعرف «بضاعتك» واستعد لبيعها.

بغض النظر عن المواقف التي تواجهها، ابحث عن مزاياها (لك وللآخرين) ثم ارسم خطة لتطبيقها على المواقف. فبفضل إدراكك للفوائد التي يمكن أن تجنيها، وللثقة التي ستتشكل لديك، فإن مستوى الحماس لديك سيكون في أعلى مستوياته.

3. ضمّن المهمة التي لا تشعر بالحماس لها ببعض المرح أو المنافسة

فهذا سوف يساعدك على تجنب بعض الملل والكآبة التي ترافق مثل هذه المهام. يعمل صديقي على إدارة قسم التسويق الهاتفي المؤلف من 15 مندوباً. وكل من عمل بالتسويق الهاتفي يدرك حجم الملل الذي ينطوي عليه. ورغبة منه في رفع وتيرة العمل، قام صديقي بوضع جرس على طاولة كل مندوب، ففي كل مرة يتمكن المندوب من الوصول إلى رقم بيعي معين يدق على هذا الجرس. ولقد استمتع الجميع بالفكرة التي أخذت شكل المزحة، وطغت على جو العمل صفة التنافس الإيجابي، حيث أراد كل واحد من المندوبين أن يكون أول من يدق

الجرس. وفي الوقت ذاته، اعترف الجميع أن أحداً ما استطاع الوصول إلى معايير النجاح المحددة من قبل المؤسسة.

4. طوّر موقف العرفان بالجميل

إذا أراد المرء أن يكون حماسياً بشكل مميز، يجب عليه أن يحمل تقديراً عميقاً للحياة بشكل عام. غالباً ما نتعامل مع مواضيع الصحة والنجاح والأحباء وما إلى ذلك من النواحي الإيجابية، على أنها أمور مسلم بها بحيث نوجه تركيزنا نحو الأمور التي تفرض علينا صراعاً معيناً. وغالباً ما ينتابنا القلق لمواضيع سخيفة ولا تستحق منا أي عناء ولكنها تستثمر حماسنا. تأمل حياتك لبضع دقائق وانظر إلى النعيم الذي تعيش فيه. وأستطيع الجزم أن الكثير ممن يعيشون على هذا الكوكب مستعدون لتبادل الأدوار معك.

تصعيد القوة، موجود فيك دائماً. وبالاعتماد عليه ستتمكن من اجتياز الإخفاقات السيئة والعقبات التي تعترضك.



9

توجيه القوى

توجيه القوى هو القدرة على التصرف بشكل شجاع وحاسم. وتتطلب هذه القدرة وجود عناصر رئيسة هي التصميم، الشجاعة، الثقة. إنها الخصال الثلاث الكبيرة المسؤولة عن إنجاز الأشياء والتي من دونها تبقى الخطط المهمة خططاً ومجرد كلمات على صفحات الورق. لا يمكن القيام بالأمور من دون الابتداء بالعمل. فإذا عجز المرء عن تنشيط موجهات القوى لديه، فإنه يغامر بعدم تحقيق الأشياء، أو الاستسلام لدى أولى معوقات الدرب الطويلة. فلننظر إلى العنصر الأول من عناصر توجيه القوى وهو: التصميم.

توجيه القوى: التصميم

يعرف التصميم أنه الملاحقة الدؤوبة للهدف والغاية والسبب. والكلمة مشتقة من اللاتينية Determiner والتي تعني «إنهاء الأمور بشكل حاسم».

ويعبر المرء عن تصميمه كلما:

- أوجد لنفسه طرائق يلتف بها حول المعوقات التي توقف

أو تعيق جهوده.

- وضع خطة معينة لتحقيق الإنجازات، أو لإتمام مشروع ما.
- الالتزام بإتمام ما بدأه حتى بعد نفاذ الوقت والمصادر.
- رفض الاعتراف بالهزيمة أو العجز عن مواجهة التحدي.
- رفض الاستناد على جهود الآخرين.
- تحرك باتجاه الغايات التي تبدو مستحيلة أو بعيده المنال.
- شعر بالتحريض الذاتي.

> لا يوجد في الدنيا ما يمكن أن يحل مكان الإصرار، لا الموهبة ولا العبقرية. فما أكثر الفاشلين الموهوبين، وما أكثر العباقرة المنبوذين. الإصرار والتصميم هما الشيئان اللذان يتميزان بكلية وجودهما وقدرتهما الفائقتين.
>
> كالفن كوليدج

العلاقة بين التحريض والتصميم

يستمد التصميم قوته من التحريض فهما لا ينفصلان عن بعضهما بعضا. ولن تكون ذا تصميم عال ما لم تكن مدفوعاً ببراعتك. يقوم التحريض بدفع التصميم حتى يخطط وينسق مراحل تحقيق الأهداف، وتقديم النتائج والتطوير الدائم. فحين تعزم أمرك على تحقيق هدف ما، أو حين تصمم على تطوير أدائك، فإنك تقوم بذلك لشعورك بتلك القوة الداخلية التي تدفعك لذلك.

لن أستسلم حين تواجهني الجبال، وسأمضي متسلقاً
حتى أتربع فوقها وسأجد لذلك معابر وأقنية. أو ببساطة
سأجلس وأحول الجبال إلى ذهب بمشيئة الله.

من (إمكانية عقيدة المفكر)
إيجاد الباعث الخاص بك

ينشأ التحريض من رغبة أو عاطفة تؤثر على الإرادة مفرزة شكلاً معيناً من التصرف. ويمكن لقوى التحريض أن تكون ذات منشأ داخلي أو خارجي. فإذا كان الحافز المحرض من منشأ خارجي، فلابد أن السبب كان في رغبتك للحصول على مكافأة ما، كجائزة معينة، أو هدية أو رحلة مدفوعة القيمة. ومن جهة أخرى فإذا كان الحافز من منشأ داخلي، كالمديح مثلاً، فلابد أن السبب كامن في تقدير الآخرين لصنيعك. ويرى عالم النفس أبراهام هـ ماسلو، أن عمليات التحفيز وإتمام المهام تمر عبر سلسلة من مشاعر الرضا الناتجة عن تحقيق المطالب. كما يترتب التسلسل الكهنوتي مبتدئاً بالاحتياجات الفيزيولوجية كالجوع والعطش. وحالما تلبى تلك الحاجات الفيزيولوجية ينتقل المرء حسب رأي ماسلو إلى البحث عن احتياجات أخرى كالأمان والانتماء والحب والتقدير وإثبات الذات (بوصفه التعبير الكامل عن الفردية).

كل فرد منا يمتلك في داخله عوامل التحفيز. ويجب أن تكون بعض هذه العوامل حاضرة إذا أردنا للدافع أن يكون

جوهرياً وحقيقياً. ولقد تم إعداد القائمة التالية لتساعدك على اكتشاف عوامل التحفيز الشخصية الخاصة بك.

1. فكر بنجاح أو إنجاز شخصي كنت قد حققته على صعيد العمل. وانتقِ من الأمثلة التالية ما قد ينطبق عليك.
   - ترقية.
   - تم اختيارك لأحد المشاريع أو أحد المهام.
   - إنهاء المهمة.
   - الخدمة في فريق.
   - الحصول على علاوة.
   - القيام بما هو جيد للآخرين.
   - الخروج بفكرة جديدة.
   - اكتساب مهارة جديدة.
   - اعتراف الآخرين بجودة عملك.
   - أخرى (اكتب قائمة تحتوي على مناسبات أو أحداث شعرت إزاءها بالرضا)

2. قارن بين النقاط المدونة في قائمتك مع عوامل التحفيز التالية. وتذكر أن المحرضات الأساسية هي العوامل التي تكرر ورودها في القائمة.

الفئة (1)

1. لقد كنت قادراً على القيام بما أردت وكنت تواقاً لأكون مستقلاً.

2. لقد قدمت الحب، والاهتمام والمساعدة.
3. شعرت وكأنني شخص منتم.
4. صرت على درجة عالية من الكفاءة والثقة.
5. لقد وجدت النشاط ممتعاً ومسلياً.
6. لقد تعلمت وجربت أشياء جديدة.
7. كنت مهيأ لمواجهة التحديات.
8. لقد قمت بتوظيف معرفتي وخبرتي.
9. لقد رفعت من مستوى تقديري للحياة.
10. لقد وسعت قدراتي، مما ساعدني على تطوير فرصي.

الفئة (2)

11. لقد حصلت على المال والمكافأة والكفاءة.
12. لقد أثرت على الآخرين، وحصلت على بعض القوة.
13. كنت عند حسن توقع الزبون أو العميل.
14. لقد حصلت على الحب والقبول والاهتمام والمساعدة.
15. لقد قمت بهذا من أجل العائلة والأصدقاء ـ أو بمساعدة العائلة والأصدقاء ـ.
16. لقد استطعت الحصول على الاحترام والاهتمام والتقدير.
17. تمكنت من الحصول على الاعتراف والملاحظة والشكل العام.

قد تتساءل، ماذا يعني كل هذا لك؟ إن المحفز بمثابة «الراتب». وهو ما تحصل عليه لقاء تبنيك للمواقف والتجارب التي تقدم لك ذلك الشعور بالنجاح والإنجاز والرضا.

تتنوع حوافز المرء الأساسية من مرحلة حياتية إلى أخرى. فطريقة التحفيز في علاقات الصداقة على سبيل المثال يمكن أن تختلف وبشكل ملحوظ عن أساليب التحفيز المهنية. هل اندرجت أعلى عوامل التحفيز الخاصة بك في الفئة -1- أم في الفئة -2-، أو أن كل فئة احتوت على واحدة منها؟ إن العوامل المدرجة في الفئة -1- هي عوامل داخلية محضة، فهي خاضعة وبشكل كامل لك، فأنت الوحيد القادر على تحديد رضاك ونجاحك وهي متأصلة في عواطفك ومشاعرك وخبراتك المكتسبة. فإذا انصبت معظم إشاراتك على عوامل الفئة -1- فهذا يعني أنك شخص مدفوع بقواه الداخلية، أي بأفكاره ومعتقداته وثوابته. أما عوامل الفئة -2- فهي تمثل الجانب الآخر، الجانب الخارجي وتكون خاضعة للآخرين، بمعنى أن الآخرين هم المحفزون الأساسيون لرضاك ونجاحك وإنجازاتك. وعلى ذلك، فإذا انصبت معظم الإشارات على عوامل الفئة -2- فهذا يعني أنك شخص يتلقى تحفيزه من الآخرين ومن منعكسات الأعمال لديه.

فلنتأمل الآن، أي نوع من الأنشطة أو المشاريع يقدم لك الدرجة العليا من الرضا التحفيزي. وتستطيع الإجابة على هذا السؤال إذا قمت بتحديد نوعية النشاط الذي استوعب أكبر قدر

من عوامل التحفيز، أي النشاط الذي استحوذ على مفاتيح التحفيز لديك ولبى أغلب احتياجاتك وستجد أن أكثرها تمثيلاً للتحدي كان أكثرها مكافأة لك.

التركيز على عوامل التحفيز لديك

بإمكانك الاستفادة من نتائج المسح السابق في نواح كثيرة. فإذا طلب منك الاختيار بين مجموعة من المشاريع والمهام المهنية، تستطيع انتقاء الخيارات التي تتواجد بها عوامل التحفيز. فحينما توازي بين الفرص التي يحتويها مشروع ما مع مستويات التحريض العالية التي تمتلكها، فإن فرص اتخاذ القرار السليم ستكون أعلى. فعلى سبيل المثال، إذا اعتبرت أن الأنشطة ذات الصبغة الاستقلالية أو تعلم واكتساب المهارات من عوامل التحفيز العالية لديك، فسترجح الانضمام إلى المشاريع المتعلقة ببرامج الكمبيوتر على العمل ضمن المجموعات التي تعمل على إعادة هيكلية الأشكال الإدارية. وإذا كنت تعاني من مشاكل تحفيزية إذا تعلق الأمر بنشاط ما، فإنك تستطيع الاعتماد على عوامل تعتبرها مهمة لك وتحاول من خلالها الوصول إلى فرص مشابهة. فلنفترض جدلاً أن المشرف طلب منك العمل ضمن مجموعة متقاطعة الوظائف مهمتها دراسة وتطوير نوع من أنواع خدمات الزبائن. ولكنك، نتيجة للاجتماعات المطولة، بدأت تشعر بالملل لعدم استفادة المجموعة من طاقاتك الذهنية بعد. ومدركاً لحقيقة أن عوامل إدراك الآخرين وتقديرهم لجهودك، هي من نقاط القوة لديك، لابد أن تتطوع مباشرة إذا

كان أعضاء الفريق يبحثون عن قائد لهذه المجموعة. لأنك ستكون واثقاً من أنك قادر على تحقيق متطلبات العمل، لأن لعب مثل هذا الدور يفترض بالضرورة مهاماً أنت بارع بها، مثل إعداد التقارير الناجحة إلى الإدارة، وبحيث تتمكن من إيصال نجاحك لكل من الإدارة والفريق، إضافة إلى تحقيق تطور وظيفي جديد.

الدور الذي يمكن أن تقوم به لزرع خصلة (التصميم) في نفوس الآخرين

إذا كنت تشغل منصب المشرف العام، فإنك تستطيع مساعدة الآخرين على رفع درجة اهتماماتهم التحريضية، وتصعيد احتياجاتهم منها، وذلك عبر حثهم على الاستمرار في المحاولات، وعبر الانسجام الصادق مع عواملهم التحريضية الشخصية. فإذا صادفت موظفاً منهمكاً في تطوير العلاقات مع الزبائن وفي التأكد من تحقيق مطالبهم، وبدا لك أنه يقوم بكل هذا بشكل حماسي، عليك أن توجه هذه الطاقة نحو مساعٍ تساهم قي رفع مستوى التواصل مع الزبائن، لأن هذا الموظفَ يعتمد على هذا التوجيه ليشعر بمكافأته. أما إذا أوكلت للموظفين المهام والمشاريع التي لا تتوافق مع رغباتهم التحفيزية فسيشعرون حتماً بالخمول واللامبالاة. ومع مرور الوقت، فإن الأشخاص الذين توكل إليهم مهام تتعارض مع عواملهم التحفيزية ستنحدر قيمهم الأخلاقية أيضاً بشكل ملحوظ. ولقد أضحى البحث عن البواعث الأساسية التي تحرض الموهبة

ضرورة ملحة في ظل الانفتاح الاقتصادي الحالي، والبطالة والمنافسة الحادة على المواهب الجيدة. لذلك، إذا شعرت أن العمل الذي تقوم به ممل ومحبط أو سلبي، فلا بد أنك أخفقت في موازنة بواعثك الداخلية مع المتطلبات الأساسية للعمل.

قصة عن التصميم

على الرغم من أن النساء مارسن مهنة المحاماة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ أكثر من 112 سنة، فلقد عينت إحداهن في المحكمة العليا. لم ينتظر الرئيس رونالد ريغان طويلاً. فبعد ستة أيام من مقابلته لساندرا دي أوكونور في سنة 1981، عينها رئيسة لأعلى محكمة في البلاد. نشأت أوكونور في مزرعة كبيرة تغطي مساحتها ثلاثمئة ميل مربع في منطقة أريزونا ونيومكسيكو، وذلك إبان الحقبة المعروفة بالكساد العظيم. التحقت بمدرسة أيل باسو الداخلية ثم توجهت إلى ستانفورد حيث حصلت بعد ست سنوات من الدراسة على شهادتي الثانوية والحقوق. وعلى الرغم من أنها عملت في قسم تحرير مجلة Stanford low، ومن انها كانت الثالثة على دفعتها، لم تكن اوكونور تحظى بوظائف جيدة لدى أضخم مؤسستين قانونيتين على امتداد الشاطئ الغربي. وكانت وظيفة سكرتيرة قانونية أفضل ما حصلت عليه. ولكن هذا لم يثن عزيمتها. فقامت بالمبادرة من تلقاء ذاتها وعلقت اللافتة التي تحمل اسمها لسنوات عدة، انتقلت بعدها إلى القضاء المدني. وكان ظهورها الأول على شكل مساعد محام عام لمحكمة أريزونا وذلك ما

بين سنتي 1965 - 1969. ثم عينت بعدها في مجلس اريزونا البرلماني حيث تم انتخابها مرتين. وبعد سنوات قليلة، ترأست مجلس الدولة عن الأغلبية الجمهورية، وهو المنصب الذي ترأسه امرأة للمرة الأولى. بعد ذلك بسنتين، انتخبت لتكون قاضي المحكمة العليا، وبعدها، وفي سنة 1979، عينت في محكمة استئناف الدولة. تحدثت شقيقتها آن دي واصفة مستوى تصميمها: «تعتقد ساندرا أنه لا توجد مشكلة لا يمكن أن تجد لها حلاً». ولم يكتف تصميمها بلعب الدور الأساسي في حياتها المهنية، بل ساعدها أيضاً على تخطي الأزمات الصحية. ففي أواسط سنة 1980، خضعت أوكونور لعملية استئصال الثدي بعد إصابتها بمرض سرطان الثدي، وذلك دون أن تخبر شقيقاتها. وكانت قد برمجت جلسات المعالجة الكيماوية في أيام الجمعة حتى لا يمنعها الضعف والإرهاق الناتجين عن الجلسات من القيام بعملها. كان تصميمها بمثابة القوة التي تحثها على المضي قدماً من المزرعة الريفية وحتى المحكمة العليا في الولايات المتحدة.

أقوى المحفزات الإيجابية

لقد علمنا أن التحفيز هو مفتاح التصميم. والتحفز الاكبر يكمن في جوهر المرء. بمعنى أن رغبة المضي قدماً، حتى ضد كل ما هو شاذ، ينبع من بقعة عميقة في داخلنا. وأعتقد أنها المكان الذي أشار إليه ماسلو بعبارة «إثبات الذات» فأنا أفهم هذه العبارة على أنها التعبير الأنقى والأشرف للنفس. والحافز،

هو تلك الرغبة في إنجاز الأغراض الإنسانية العظيمة عبر التصرفات الغيرية للآخرين. أفهمها على أنها الدافع الروحاني للإنسان. أما الدوافع الأخرى الموجودة في سلم ماسلو فهي دوافع احتياطية لضمان البقاء الجسدي والعاطفي. وعلى هذا، فإن الخوف يقف على رأس قائمة المحفزات السلبية، والذي يقود الكثير من الناس لسوء الحظ.(وسأتناول هذا الموضوع في قسم «مفهوم الشجاعة» في هذا الفصل).

لا شيء يغذي التصميم أكثر من تكريس المرء نفسه لغرض ما.

عواقب الإفراط في التصميم

إن العواقب الناجمة عن قلة التصميم واضحة للعيان ألا وهي الاستسلام وعدم إتمام ما بدأناه، ولكن ما هي الآثار الناجمة إذا أفرط المرء في تصميمه؟.

هل يمكن أن يكون هناك حد معين؟ فلنعد إلى مدير التسويق المتسرع في تصميمه وغيرته لتحقيق نجاح ما لنفسه وللشركة التي يعمل بها. خلف وراءه وعلى طول الطريق قافلة ممتلئة بالكدمات والجروح. كان شخصاً تدفعه أفكار كبيرة أراد تطبيقها والحصول على نتائج سريعة. إلا أن الاستجابة لتصميمه كانت رفضاً عنيداً حتى لقبول أفكار بديلة من الآخرين العاملين معه في الشركة. ينسى بعض الناس «المصممين» ضرورة التحلي بالصبر، ولا يطيقون انتظار الآخرين ليلحقوا بهم فتغدو رحلتهم ملاحقة أنانية للمجد والكسب الشخصي.

وسآخذ حذري في هذا السياق ألاً أوجه رسالة خاطئة، لأنه دائماً ما يكون الوقت باكراً على الاستسلام. فالبعض يستسلم قبل بلوغه النصر بمرحلة قصيرة جداً. والتصميم الذي تغذيه الرغبة الصادقة في مساعدة الذات والآخرين هو تصميم صحي وإيجابي. ولقد أمضيت حياتي تواقاً إلى رغبة تحفزني للمساهمة في تقديم الأفضل للأفراد وللمجتمع ككل. إضافة إلى أنني شخص مصمم. ولقد مررت، ولسوء الحظ خلال حياتي المهنية في تجارب سمحت لها بالنيل من الأشياء الجيدة التي أملكها وبغض النظر عن دوافعي ورغباتي الإيجابية. غالباً ما نخفق أثناء سعينا في التعرف على الإرشادات التي تحذرنا من الجنوح عن الطريق، فنجنح. ولابد لنا من الانتباه إلى تلك الإرشادات.

متى يتوجب علينا التوقف؟

توجد قائمة مؤلفة من ثلاث نقاط يمكن أن تساعدنا على اتخاذ القرار في التوقف أو في إعادة توجيه السعي. والقائمة بسيطة، ولكنها كبيرة التأثير.

1. حينما تشرع المؤسسة خطوطاً جديدة لأغراضها وأهدافها.

نشعر أحياناً أننا نحب مشاريع معينة تسيطر على عقولنا وتقدم لنا التحدي اللازم. ولأسباب كثيرة نضطر أحياناً إلى التخلي عنها بشكل كامل. ويجب أن ندرك أنه وعلى الرغم من الاستثمار الكبير لطاقتنا ووقتنا، فإنه من الأفضل للمؤسسة التي

نعمل بها أن نتجاوز بعض المشاريع التي نحبها إلى مشاريع أخرى. وأن نساهم في عملية الانتقال هذه ونتأكد من حصولنا على تقدير الآخرين لهذه المساهمة.

2. حينما تكون التكاليف أعلى من الفوائد.

نصل في بعض الأحيان إلى نقاط تصبح فيها تكاليف المشروع أعلى من الفوائد المباشرة والبعيدة له. فنتجاهل أحياناً هذه النقاط، أو حتى أننا لا ندرك أننا تجاوزناها.

3. حينما يصبح تأثير علاقتنا الشخصية أو المهنية سلبياً.

بغض النظر عن ماهية العلاقة، شخصية كانت أم مهنية، يجب علينا أن نتوقف عن فعل ما يمكن أن يسبب المعاناة للآخرين من جراء تصميمنا. فأن يعمل المرء لثمانين ساعة أسبوعياً آملاً في ترقية معينة قد يؤثر سلباً على حياته المنزلية تجاه الشريك والأولاد -إذا وجدوا- أما على صعيد الحياة المهنية فإن الضغط الشديد على زملاء العمل المساعدين، أو حتى الموظفين سوف يؤدي إلى اغترابهم عنك.

تستطيع في بعض الأحيان تخفيف حدة التأثير السلبي، أو حتى إزالته إذا قدمت صراحة المبررات الصادقة التي تدفعك إلى هذا الضغط. وذلك بالإضافة إلى إظهار روح التسامح والصبر على أولئك الذين تعتمد على مساندتهم لأن هذا سيتيح لهم الوقت لاحتواء ومعالجة ما يجري من الأمور.

يعتقد بعض الناس أن التشبث بالشيء يمنح المرء القوة أحياناً، وتركه في أحيان أخرى

مجهول

إرشادات حول بناء مفهوم التصميم

1. تذكر هدفك.

تعد الأهداف ومواعيد تحقيقها من المحرضات العظيمة. فأثناء كتابة هذا الكتاب على سبيل المثال كنت قد حددت موعداً معيناً لتسليم مسودات عدة إلى الناشر. إضافة إلى أنني قد حددت لنفسي أهدافاً شخصية تتعلق باللياقة والصحة لهذه السنة، ومن شأن هذه الأهداف أن تحرضني وتحثني صباحاً، فهي الدفعة الإضافية التي أحتاجها. لأن المرء إذا أراد مغادرة الفراش الدافئ المريح في شتاء إنكليزي بارد معتم ليجري لستة أميال بحاجة إلى دفعة معينة.

2. هاجم الشكوك حالما تزحف إليك.

إن الشك عدو التصميم. فهو يمتصه من أعماقنا ويسحب القوة من أرواحنا. يتألف الشك من عنصرين هما، التشويه والكذب اللذين ينبثقان من عالمنا اللاشعوري. فمصدر هذا النوع من الشك هو معتقداتنا التي تحد من ذواتنا والمتمثلة بشكل المناجاة الداخلية السلبية التي كنا قد ناقشناها سابقاً. وينعت شكسبير الشكوك بالخائنة لأنها تخرب وتدمر جهودنا

بشكل ظالم. لذلك أهجم على الشك بالتفكير العقلاني وسوف يختفي.

3. ركز على فوائد تحقيق الأهداف

يأتي التحريض من النتيجة التي ترجوها ويرجوها الآخرون من النشاط. فكلما زادت الفوائد وكبرت قيمتها، تعاظم حجم التحريض لديك. وكلما تعاظم حجم التحريض، كلما تضخم حجم التصميم لديك مما يمكنك من تحقيق الأهداف.

4. اعلم أن الموقف الذي أنت فيه ليس بذلك الموقف غير العادي.

الحوادث الإنسانية كانت قد حصلت في السابق. وأحد ما، في مكان ما، في زمن ما واجه موقفاً صعباً مشابهاً إن لم نقل مطابقاً للموقف الذي تواجهه الآن. لذلك تذكر أنه، وكما فعل الذين من قبلك، تستطيع أن تحقق النصر عبر إيجاد طريقة ما.

تتكون العبقرية من إلهام بنسبة 1٪،
ومن عرق بنسبة 99٪

تعزى إلى توماس أديسون

توجيه القوى: الشجاعة

تعرف الشجاعة على أنها إرادة المغامرة وقهر المخاوف

حتى حين لا تكون النتائج مضمونة. من السهل أن نكون شجعاناً إذا كنا على دراية مسبقة بإيجابية النتائج. ومن السهل أن نجاهر للمدير برأينا حول الفكرة التي طرحها إذا كنا نعلم أننا لن نخسر عملنا بسبب ذلك. إلا أن الشجاعة الحقيقية هي المخاطرة والجأش والتصرف الحاسم دون معرفة النتائج. وإذا حصل وتساءلت عن السبب في رؤية رمز القلب مرتبطاً بالشجاعة، فلأن الكلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Cor والتي تعني «قلب».

والمرء يعبر عن شجاعته كلما:

- تجرأ على القيام بشيء، أو على قبول مهام تبدو مستحيلة أو صعبة المنال.
- حافظ على ثباته وهدوئه في وجه التحديات والأزمات والمخاطر.
- التزم أخلاقيات المجموعة حتى تحت التهديد والمعارضة.
- عبر عن رأيه بشأن المواضيع المثيرة للجدل.
- لفت انتباه الآخرين إلى لا عدالة الأمور، حتى وإن كانت هذه اللاعدالة مقبولة ثقافياً.
- خاطر دون أن تكون النتائج مضمونة.
- تمسك بمعتقداته الشخصية في مواجهة الضغط الشديد.
- أظهر روح التحدي.

والقائمة تطول. إلا أن تحقيق الأحلام والخطط غالباً ما يتطلب قدراً كبيراً من الشجاعة.

قوة الخوف في الأعمال

«القليل من الشجاعة تصنع جباناً». هل تذكر الأسد الجبان في فيلم «تعويذة أوز»؟ كان الأسد متوجهاً إلى العراف ليحصل على الشجاعة حين سأله رفاق الرحلة: «كيف يمكن أن تكون ملك الأدغال وأنت لا تمتلك الشجاعة؟». لقد كان الأسد جباناً لأنه كان يخشى كل شيء

إن كلمة «جبان» مشتقة من الكلمة اللاتينية Cavda والتي تعني «ذنب» كأن يجري الكلب وذيله بين ساقيه. والشجاعة هي النقيض التام للخوف، العامل الذي يمنعنا من التصرف بشجاعة في مواقع العمل.

ألقى أحد أصدقائي، الأستاذ جيمس ستونر من جامعة نوردهام لمدرسة خريجي العمال، تعليقاً على عامل الخوف في إحدى ورشات العمل. ولقد لازمني هذا التعليق لسنوات كثيرة. كنا في الواقع نتحادث عن موضوع الأخلاقيات في العمل وعن الدوافع التي تمنع الناس من أن يكونوا أخلاقيين في العمل. كانت نظريته تقوم على أن أغلب التصرفات غير الأخلاقية، والتي تحدث في جو العمل هي نتيجة لشكل معين من الخوف. كالخوف من نقص السيولة المالية أو انعدامها بشكل كامل. يوجد الكثير من المديرين والموظفين الجيدين الذين لا يمكن أن

يقوموا بأية أعمال غير أخلاقية في الظروف العادية. ولكن، وعلى سبيل المثال، يمكن للمرء أن يخفي الأخطاء التي يرتكبها. فالخوف من أن يفقد المرء وسائل دعمه قد أودت بالكثير من الناس إلى الضياع. ولقد أوضح الأستاذ ستونر مرامه كما أضاف نصيحة هامة: «تأكد دائماً من ادخارك لبعض النقود حتى لا تضطر إلى اتخاذ قرار أخلاقي يستند على هذا النوع من الخوف».

قبل سنوات عدة وأثناء عملي كمستشار جودة، دعيت إلى الشركة لمناقشة إمكانية تطبيق برنامج دائم لتطوير النوعية. كانت الشركة تعمل في حقل التجهيزات الكهربائية. وبينما كنت أقوم بجولة على المصنع، سألت مدير قسم الجودة عن السبب المفاجئ لتطبيق برامج النوعية. فأجابني «أن الشركة، وحتى وقت قريب كانت تعتقد أنها تسيطر على جودة منتجاتها. لم تظهر تقارير الجودة وجود أي مشكلة، ورضا الزبائن كان على أعلى مستوياته وحجم البضائع المرتجعة كان ضعيفاً، إضافة إلى قلة الهدر وإعادة التصنيع. ولكن، وفي يوم من الأيام قبل بضعة أشهر، شب حريق في إحدى صوامع النفايات. ولدى وصول فرق مكافحة الحريق، كان عليهم أن يكسروا الصومعة التي كانت تختم عادة. وعندما فتحوها، كانت ولدهشتنا ممتلئة بالقطع التالفة والهوالك. لم نكن نعلم ماذا كان يجري داخل هذه الصوامع لأنها كانت تختم حتى تأتي إحدى شركات التخديم لتأخذها بعيداً». وبحسب ما قاله مضيفي، فإن الإدارة

اكتشفت فيما بعد أن عملية إخفاء الهوالك والمنتجات التالفة كانت جارية ومنذ سنوات كثيرة. ولم يكن أحد يرغب في الاعتراف بالحجم الكبير لتدني مستوى الجودة.

يمكن للخوف أن يخلق درجة معينة من اليأس إلى الحد الذي يمكننا من تبرير أخطائنا لأنفسنا. ويعتقد الكثير من الناس، وبشكل خاطئ، أن الشجاعة تكمن في غياب الخوف. والحقيقة هي العكس تماماً. إذ أن الشجاعة هي التصرف على الرغم من خوفنا.

نشرت صحيفة نيويورك تايمز قبل سنوات عدة قصة الشاب الذي قفز من أعلى جسر ثروجز نيك في محاولة منه لإنقاذ امرأة قفزت من هنالك بهدف الانتحار. ولأولئك الذين لا يعرفون هذا الجسر أقول: إنه واحد من أطول وأعلى الجسور في منطقة نيويورك. وحينما اصطدم الشاب بسطح الماء، أغمي عليه من تأثير الصدمة. ولحسن حظه وحظ السيدة، فلقد تم إنقاذهما من قبل فرق الإنقاذ. وقامت وسائل الإعلان بتسليط الأضواء على هذا الشاب معتبرة إياه بطلاً لا يعرف الخوف إليه سبيلاً. كان قد ضحى بحياته لينقذ شخصاً آخر. وسأل أثناء المقابلة الصحافية كيف واتته الشجاعة ليقوم بهذه القفزة، فسأله الصحافي: «ألم تكن خائفاً؟» فأجاب: «بالطبع كنت خائفاً. ولكنني لم أستطع تركها في الأسفل، وكان علي أن أفعل شيئاً ما». لقد تصرف متجاهلاً خوفه العظيم.

إذا كنت تعتقد أن الشعور بالراحة سيسبق قيامك بالفعل، فإنك أبداً لن تقوم بالمغامرة المطلوبة لإنجاز الهدف. ولا ضير في شعور المرء بالرهبة والخوف أحياناً قبل القيام بالفعل. الخوف موجود حتى في نفوس رجال الشرطة ورجال الإطفاء، ولكن شجاعتهم تنبع من تصرفهم على الرغم من وجود ذلك الخوف. فالشجاعة هي من المكونات الرئيسة لنجاحهم.

الشجاعة في العمل

كل فرد منا قد أظهر في وقت من الأوقات الشجاعة الكامنة فيه. فكر بأكثر الأعمال جرأة وشجاعة كنت قد قمت بها. هل كانت تحتوي على مغامرة جسدية؟ مغامرة عاطفية؟ مغامرة ذهنية؟ مغامرة مالية؟ إن سؤالك لمثل هذه الأسئلة يساعدك كثيراً. ما كانت ماهية الموقف الذي تطلب منك أن تكون شجاعاً؟ ماذا كانت مخاوفك؟ ماذا كانت المخاطر المحيطة بالموقف؟ من أين واتتك الشجاعة؟ هل يمكن أنها:

- لم أكن أملك الخيار.
- قمت بتطوير خطة هجوم.
- كانت العوائد أكبر من التكاليف.
- لقد آمنت بقدرتي على النجاح.
- لقد شجعني الآخرون.
- كنت أعرف أنه الوقت الصائب للقيام بالأمر.
- أسباب أخرى.

ثم قم بمراجعة نفسك. ما هو شعورك إزاء ما قمت به؟ هل تشعر بالسعادة أو الفخر أو الأسف أو الراحة؟ هل تعتقد أنك قمت بمغامرة غير ضرورية؟ ما هو الدور الذي لعبه الخوف، وعدم ضمان النتائج في هذه التجربة؟ ماذا كانت استجابة الآخرين؟.

العلاقة بين الشجاعة والمغامرة

الشجاعة من الخصال التي تتميز بشدة الفردية والذاتية. أما المغامرة فهي تختلف من شخص لآخر. والشجاعة هي الاستعداد الذهني والروحي لمواجهة المخاطر، والمخاوف والتبدلات الطارئة على الاستحواذ النفسي والثقة والتصميم. تفترض الشجاعة وجود الإرادة على القيام بالمغامرة. ويعتبر الخوف واحداً من أعظم مخاطر تبدلات المبادرات المؤسساتية. فنحن لا نرغب بمغامرة تكون خارج حدودنا الآمنة، أو ما يعرف بمنطقة الأمان. ولكن التغيير هو جزء من أجزاء الحياة. رضينا أم أبينا، استعددنا له أو لم نستعد. والتغيير يفترض المغامرة وعدم ضمان النتائج. عهد إلي قبل وقت قصير إنشاء برنامج لتسهيل عمليات التبدل الإدارية والمترافقة مع الإعلان عن تكنولوجيا عمل جديدة. أعدنا تصميم خطوات العملية بالاعتماد على سياسات وإجراءات جديدة. لم يقتصر الأمر على تبدل أسلوب قيام الموظفين بأعمالهم، بل تجاوز ذلك في انتقال أسلوب العمل من هيكلية اليدوي إلى هيكلة آلية جديدة. فشهدت هذه التبدلات مقاومة عنيفة، حتى توصلت بعد إجرائي

لمجموعة كبيرة من المراجعات إلى نتيجة مفادها أن منشأ هذه المقاومة كان الخوف والرهبة. بالطبع، لم يتجرأ أحد على الاعتراف العلني بهذا، ولكن البحث المتواصل هو من أفرز هذه النتيجة. وأذكر تعليقاً مباشراً أدلى به أحد المديرين الذين لازموا الشركة لسنوات كثيرة: «أنا شخص عجوز، ولا أفهم كل هذه التكنولوجيا الجديدة. بالإضافة إلى أننا كنا نحقق نتائج جيدة دون أن تكون لنا مثل هذه التكنولوجيا، ولسنوات كثيرة».

لقد استند في خوفه وإحجامه عن القيام بالمغامرة على تركيبة مؤلفة من ثلاثة عوامل:

- الخوف من الفشل: «يمكن أن لا ينجح».
- خشية عدم تقبل الآخرين: «قد لا يروق للآخرين ما نفعله، وقد يحاولون منعنا».
- الخوف من المجهول: «لا يمكن التنبؤ المسبق بنتائج الأعمال».

تكمن الشجاعة في مقاومة الخوف
والسيطرة عليه لا في غيابه

مارك توين

وكما تعرف، فإن الشجاعة هي إرادة موجهة وقهر المخاوف الثلاث بطرق كثيرة.

إرشادات حول بناء مفهوم الشجاعة لديك

1. **قم بتعريف وإزالة المعتقدات التي تحد من ذاتك حول الموقف.**

يظهر الخوف في أغلب الأحيان على شكل الدليل المزيف، والذي يبدو حقيقياً. ربما تكمن أعظم تحديات المواقف التي تستعد لها في العوامل التحريضية للخوف. وعملياً، ما هو أسوأ ما يمكن أن يحدث؟ هل يمكن أن تكون مسألة حياة أو موت؟ إن أعظم المخاوف تنبع من عقولنا، وتذكر في هذا السياق كلمات فرانكلين د. روزفلت: «الخوف، هو أعظم ما يمكن أن يخافه المرء».

2. **ركِّز على خصال الإيمان والتكامل والثقة**

قلما يعاني الأشخاص الذين يحملون في دواخلهم الإيمان والتكامل والثقة، وللأشياء التي يفعلونها من المشاكل التي تتطلب فيها الشجاعة والإقدام.

3. **قم بتحليل معادلة الـ: ق - ض - ف - ت**

لابد أن تمر في مراحل (أتمنى أن تكون قليلة ومتباعدة) تكون فيها حجم المخاطر كبيرة ويكون قهر الخوف فيها أمراً شديد الصعوبة. عندها ألجأ إلى معادلة التحليل التي تتناول (القوة - الضعف - الفرصة - التهديد) والتي ستساعدك على تحليل المخاطر بطريقة موضوعية تهدف إلى تضخيم الفوائد

وتحجيم التكاليف وتصبح النتائج أكثر قدرة على فتح معابر التفكير وأقنية التصرف بشجاعة. وحالما تتمكن من تحديد الموقف المعين الذي يتطلب الشجاعة طبق تحليل الـ: ق-ض-ف-ت عبر اتباعك للخطوات التالية:

1. حدد قوتك: ما هي المهارات والخبرات والمواقف والمعتقدات التي تملكها والتي من شأنها مساعدتك في مواجهة هذا التحدي؟
2. حدد نقاط ضعفك: - ما هي المهارات التي تفتقدها؟
   - ما هي المعتقدات أو المواقف السلبية التي يمكن أن تعترض طريقك؟.
3. حدد فرصك: - ما هي الفوائد المرجوة من مواجهة التحدي؟
   - ما درجة أهمية هذه المواجهة بالنسبة لك؟
4. حدد التهديدات: - ما أسوأ ما يمكن أن يحصل؟
   - ماذا سأخسر؟

أمثلة على المواضيع التي تتطلب الشجاعة في بيئة العمل

ندرج لك مجموعة من المخاوف المتعلقة بالعمل، والتي يمكنك الاستفادة منها من تحليل الـ ق-ض-ف- ت لمواجهتها.

- الكلام مع المشرف العام (التغذية الرجعية)
- الكلام مع النظراء في مجموعة يختلف فيها رأيك عن مجمل آرائهم.

- الإقدام على مشاريع جديدة برؤية واضحة.
- الإقدام على نوع معين من الأعمال لا تكون متأكداً فيها من امتلاكك للخبرات الكامنة

(أما من وجهة نظر القناعة الشخصية، أو من وجهة نظر الإدارة)

- تغيير العمل أو المهنة.
- التخلي عن مشروع أو عمل ما، مع الإيمان أن بإمكان الآخرين إتمامه.
- مشاركة السيطرة أو القوة مع الأشخاص البدلاء، أو زملاء العمل.
- القيام بتغذية رجعية بناءة أمام الآخرين.

والآن، أين ستجد الشجاعة لتواجه بها مخاوفك؟ انظر إلى الأفكار التالية:

- طور خطة عمل.
- استعد بذاكرتك نجاحاتك السابقة.
- تخيل أفضل النتائج.
- آمن بنفسك.
- احصل على دعم وتشجيع الآخرين.
- تعلم وتدرب في بيئة آمنة.
- اكتب ثوابت إيجابية لتتمكن من تغيير المناجاة الداخلية.

هل تعيش حياة مغامرة أم حياة الآمن والهدوء؟ وأنا لست بصدد الحديث عن المغامرات الغبية التي يمكن أن تسبب الأذى لك وللآخرين، لأن الشجاعة دون ذلك الحد الأدنى من الحيطة لن تتعدى أن تكون طيشاً وتهوراً. ولقد توجب على كل رجال الاعمال أن يتغلبوا على مخاوفهم والقيام بالمخاطرات المحسوبة. وأفضل ما يمكننا فعله للتغلب على مخاوفنا هو مواجهتها بشكل مباشر والقيام بالتصرفات الحاسمة الجريئة. فكلما ازددنا ممارسة لفعل الشجاعة، ازداد الأمر سهولة ويسراً وازداد اضمحلال مخاوفنا.

القوى المحركة: الثقة

يعرف مفهوم الثقة على أنه تأكيد المرء لنفسه بامتلاكه للإمكانيات والقدرات والطاقات.

يعد انعدام الثقة من أعظم العلل التي تصيب العمل. هذا الانعدام المتمثل في التقدير المتدني للذات، والشعور بالدونية، والتصور الخاطئ للنفس. تأتي كلمة «الثقة» من الكلمة اللاتينية Confidere التي تعني «أن نثق بشخص ما».

ويعبر المرء عن مفهوم الثقة لديه كلما:

- منع الفشل والأخطاء من تشويه رؤيته لذاته.
- رفض الخوف من أن لا يكون عند مقاييس توقعات الآخرين.

- تصرف بهدوء وثبات وتحرر من الإحراج والنتائج غير المضمونة.
- اتسمت تصرفاته بالحزم.
- كلما تخلى في سعيه عما يرغبه.
- آمن بامتلاكه للمعرفة والحدس والقدرات والخبرة اللازمة لإتمام المشاريع بكفاءة.
- كان سريعاً في طرح الأفكار والمقترحات.

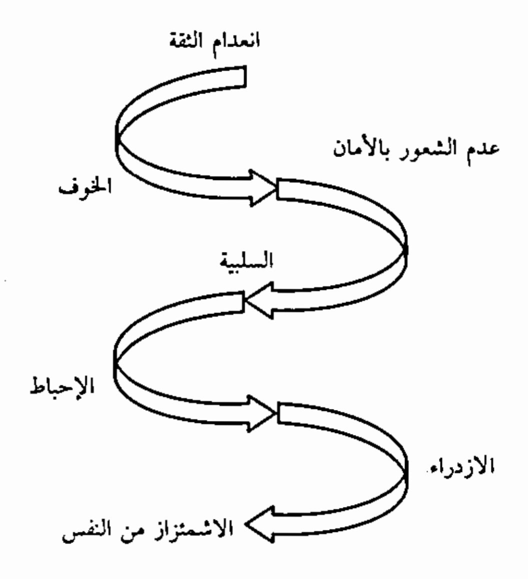
غالباً ما تكون جذور انعدام الثقة، في الحوادث التي مررنا بها أيام الطفولة المبكرة. فبحسب أحد تقارير الأبحاث المنشور في جريدة الـ نيوزويك، فإن عدداً كبيراً من الدراسات العلمية تؤكد ما تعلمه الحكماء الأقدمون: يحتاج الأطفال إلى الكثير من الوقت والعناية. ونقتطف من التقرير العبارة التالية: «لقد أظهرت الدراسات أن الأطفال الذين ينالون قدراً أكبر من عناق الأبوين ويشعرون بحبهم واهتمامهم غالباً ما يكونون في المستقبل من الأشخاص المتفائلين والواثقين» ولابد أنك سمعت في طفولتك عبارات مثل «تستطيع القيام بذلك» و«لا تستطيع القيام بذلك»، تقوم هذه العبارات، بشكل شعوري أو لا شعوري «بتسجيل رسائل» لها القدرة على التأثير على شعور الإنسان بالثقة أو على منظوره لنفسه. فعدم الحصول على الوقت والاهتمام والتعزيز الإيجابي لحياة الطفل من قبل العالم الراشد من حوله أثناء سني حياته الأولى يمكن أن يكرس الاعتقاد أنه - أي الطفل - عاجز عن القيام ببعض المهام أو

عن مواجهة التحديات. فنحن نقنع أنفسنا أننا نفتقر إلى مواهب معينة كالإصرار، والخبرة والمصادر أو المهارة. وحيث أننا لن نتمكن من أن نحيا طفولتنا مرة ثانية، علينا أن نتعلم كيف نتحرر من الماضي، وكيف نكتشف أساليب بناء مستويات الثقة في نفوسنا.

الثقة: ستعرفها حين تراها

هل سبق لك أن رأيت إنساناً وقلت لنفسك: «لابد أن هذا الشخص واثق من نفسه»؟ ما هو السر الذي يدفعنا إلى مثل هذه النتيجة حيال شخص ما؟ حينما تمتلك الثقة، فإنها تظهر في الطريقة التي تمشي بها، وفي الطريقة التي تصافح بها الآخرين، في الطريقة التي تنظر فيها في عيون الناس وفي الطريقة التي تتكلم بها. وكذلك الأمر بالنسبة لانعدام الثقة، فهي سهلة الاكتشاف لأنها تتمثل في الأساليب السلوكية عينها. ويعتبر الجبن في عالم الأعمال من أعظم المسؤوليات المرتبطة بانعدام الثقة. فالشخص الخائف، يمضي ضعيفاً، واهياً متردداً. كما يؤدي انعدام الثقة إلى هبوط حلزوني سلبي للعواطف والأفكار.

الشكل الحلزوني التنازلي يمكن أن يسبب للناس تجنب القيام بالمغامرات كما يمكن أن يدفعهم إلى طلب المزيد من الضمانات غير الضرورية. ويمكن أن يؤدي بهم إلى فقدان المبادرة الذاتية وبالتالي إلى إعادة تقويمهم لذاتهم والآخرين فيصبح التأثير عليهم شديد السهولة.



لهذه التصرفات السلوكية تأثير سلبي عميق على الأداء الوظيفي، يحمل أصحابها مسوؤلية تصرفات سلوكية جانبية أخرى. فالأشخاص الميالين إلى إعادة تقويم قراراتهم وأعمالهم على سبيل المثال يقومون عادة بإخفاء مساراتهم إذا حدث وأن اعوجت الأمور ويتأكدون من وجود خطة بديلة مصممة على تحويل اللوم باتجاهات بعيدة عنهم متضمنة لأعذار محضرة مسبقاً. إضافة إلى استعداد المدير غير الواثق من نفسه إلى تقبل الشكر عن أفكار وإنجازات الآخرين.

كما يتميز الشخص غير الواثق بسهولة التأثر بآراء الآخرين. والأشخاص الذين يحملون مستويات متدنية من مشاعر الثقة بالنفس يتميزون بسرعة الاستسلام لدى أول معارضة أو خلاف بالرأي. ويمكن أن يستسلموا أمام قدرات الآخرين بيسر شديد.

كالاستسلام مثلاً أمام عبارة «هي حاصلة على شهادة عالية من جامعة هارڤرد لابد أنها على حق» وغالباً ما يلجأ هؤلاء الناس إلى الحصول على موافقة الآخرين قبل القيام بالفعل، ولن يقوموا بالفعل ما لم يستحصلوا على الموافقة المطلوبة. وهذا لا يعني أن الأمر سيئ دائماً، خاصةً إذا واجه المرء مواقف جديدة تتسم بالمخاطرة، ولكن إذا تعلقت كل قراراتنا وأفعالنا على موافقة الآخرين، فهنا الطامة الكبرى.

الإفراط بالثقة في جو العمل

بالطبع إن الإفراط الشديد الشعور بالثقة له جوانبه السلبية أيضاً. كأن يؤخذ هذا الشعور على أنه نوع من أنواع العجرفة وتضخم الأنا. فالمديرون شديدو الثقة أنفسهم لا يأخذون بآراء وأفكار الآخرين، ويتسمون عادة باللاتعاونية. إنهم يمثلون ذلك النموذج الساعي وراء سطوع نجمه أو خلف مجده الشخصي. وفي بعض الأحيان يخفي الإفراط في الثقة شعوراً عميقاً من الخوف واللااستقرار. ويذكرني هذا بالفيلم القوي «تعويذة أوز» حيث يلعب العراف الذي يحمل اسم الفيلم نفسه الشخصية القوية الجهورية المتطلبة أمام دورثي وباقي أعضاء المجموعة. ولكن أثناء إحدى خطبه التقريعية التي تبدو فيها باقي الشخصيات خائفة مرتعشة، يقوم الكلب توتو بإزاحة الستار عن غرفة التحكم لتظهر الشخصية اللطيفة المؤدبة للعجوز المحترم. واكتشف الجميع أن القوة الافتراضية للتعويذة ما هي إلا واجهة واهية.

المستوى المثالي للثقة

إذا أراد المرء أن يصل إلى المستوى الصحيح لمفهوم الثقة، فعليه أن يتحلى بالرؤية الواقعية والمنظور المتواضع لمقدراته وإمكانياته وقدراته. مع التركيز على كلمة (المتواضع). وكلمة متواضع مشتقة من الكلمة اللاتينية Humus والتي تعني «الأرض»، كما يمكن أن تطلق هذه الكلمة على «المكان المنخفض». يعتقد الناس أن التواضع هو خصلة سلبية وينظرون إليه بازدراء واحتقار. وكإشارة إلى الضعف. أما الحكماء، فهم ينظرون إلى ما يحمله التواضع من البركة والكرامة. ويعظمونه لأنه خالٍ من العجرفة. فكما قال الزعيم الهندي العظيم جواهر لال نهرو: «فلنكن متواضعين ولنعلم أن الحقيقة قد لا تكون دائماً إلى جانبنا». والتواضع في هذا السياق يفترض إدراك المرء لحقيقته، ويعكس التقدير الدقيق لقدراته وطاقاته وإمكانياته.

فلنفترض أنك المدير، ولنفترض أنك طلبت من موظفيك أن يتطوع أحدهم لإدارة مهمة خاصة. وسنعرض ثلاثة استجابات لاقتراحك. فأي من الاستجابات يمكن أن تعتبرها مستوى صحي من الثقة؟ انعدام الثقة؟ الإفراط في الثقة؟

- أرغب في إدارة هذه المهمة الخاصة. لقد سبق لي وأن شاركت في إحدى المهام الخاصة الشبيهة بهذه المهمة، ولقد حققت فيها نتائج عظيمة. لدي خبرة ومعلومات وافرة عنها. وعلى رغم أنه لم يسبق لي أن أدرت مهمة خاصة من قبل، ولكني اعتقد أن بإمكاني التعلم من

الآخرين والقيام بهذا العمل.

- أنا من سيدير هذه العملية. لا أحد غيري يستطيع القيام بذلك. أنا الوحيد الموجود في هذا المكان والذي يمكنه القيام بهذا العمل.
- أعتقد أنه بإمكاني القيام بهذا، فأنا من النوع الذي يعرف ما يقوم به، ولكني أعتقد أنني بحاجة إلى بعض الوقت لأفكر ملياً بالموضوع. ما رأيك؟ هل تعتقد أنه بإمكاني القيام بذلك؟

من هو المتطوع الذي ستختاره؟ المتطوع الأول هو الأقرب إلى مستوى الثقة المثالي. أما الثاني، فيبدو أنه متعجرف ومغرور وعلى رغم إمكانياته الأكيدة على القيام بالعمل، إلا أنه سيتسبب بالمشاكل لباقي أعضاء فريق المهمة الخاصة. أما الثالث، فهو شخص ضعيف وغير ملتزم ويبدو أنه بحاجة إلى شخص آخر ليتخذ القرار عنه.

كيف يمكن أن تطور خصلة الثقة فيك؟ لا أحد يستطيع أن يهبك الثقة لأنها تتوالد من الداخل مدفوعة بعوامل أساسية متنوعة:

- المناجاة الداخلية: وهو ما نقوله لأنفسنا عن قدراتنا وطاقاتنا وإمكانياتنا.
- مستوى الخبرة: أي عدد المرات التي قمنا فيها بالعمل، والنتائج التي حققناها.
- النجاحات السابقة: كلما تعاظم النجاح، تعاظمت الثقة.

- التعزيز من الآخرين: أي تشجيعهم، إرشادهم، ومراجعاتهم الإيجابية.

تعتبر النقطة الأخيرة من المحرضات غير المباشرة لمفهوم الثقة. صحيح أن لا أحد يستطيع أن يهبك الثقة، ولكن الآخرين يستطيعون تسهيل عملية اكتشافك لها.

إرشادات حول بناء مفهوم الثقة

1. تحصل على الخبرة اللازمة والمعرفة اللازمة.

حينما حصل بيل بارسل مدرب فريق نيويورك جت على المركز الأخير سنة 1997، سُمع وهو يقول إن المهمة الأولى على سلم أولويات العمل تكمن في إعادة الثقة إلى أعضاء الفريق. في ذلك الوقت، كان بارسل يتحاشى الخطابات التحريضية وسباقات الكلمات الطنانة. كان يعتقد أن على اللاعبين أن يبدأوا بالسيطرة على الأساسيات، الدفاع والهجوم. واستطاع فريق الجت أن يمضي من فريق يحمل الترتيب 16 إلى فريق ينافس على اللقب في غضون سنة واحدة. فمعرفة الأساسيات وتخصيص الكثير من الوقت لممارستها هي الركيزة الأولى في بناء مفهوم الثقة. وبالسيطرة على هذه الأساسيات يمكن أن تتحقق الانتصارات، الصغيرة في البداية ثم تأتي بعدها الانتصارات الكبيرة. ولاشيء يبني الثقة أكثر من النصر.

2. استخدام لغة واثقة.

تجاهل المناجاة الداخلية المدمرة للنفس. وانتظم على استعمال الثوابت الإيجابية المتعلقة بقدراتك وطاقاتك وإمكانياتك. اشطب من عالمك الواعي عبارات «لا أستطيع»، «أخشى من»، «هذا مستحيل»، «لن أتمكن من القيام بذلك، فأنا مجرد..». الخ ففي هذه العبارات إفراط في التقييم، وتنبؤ للنتائج السلبية وتجاهل أو تهميش للإمكانيات.

3. مارس السلوك الواثق.

طبق تكنولوجيا «تصرف وكأنك». حتى وإن لم تكن واثقاً. طبقها فقط إذا كنت تملك المعرفة والخبرة اللازمة، أو إذا كنت راغباً لتعلمها على طول الطريق. لغة الجسد هي ناقل مهم لمفهوم الثقة. قف، أو اجلس بشكل طويل ومستقيم. انظر مباشرة بالشخص الذي تتحدث معه وتكلم بنبرة ثابتة، مستوية جازمة.

4. ركز على نجاحاتك السابقة وليس على الأخطاء والاخفاقات

من المؤسف أننا نسلم بنجاحاتنا بينما نوغل المسير في إخفاقاتنا. فإذا ركزنا على فشلنا، فإننا نعمل على خلق المزيد من الفشل. لهذا، ركز على نجاحاتك السابقة واسأل نفسك: «ما هي العوامل التي أدت إلى النجاح في كل مثال؟ ماذا يمكن أن أطبق في المرة الثانية؟ ومن المدهش أن الكثيرين منا، وحين يطلب منهم التعليق على إنجاز ما، فإنهم يتكلمون عن كل الأشياء الخاطئة التي اعترضت طريقهم. نحن نعمل للتركيز على

الخواص السلبية حتى وإن كنا ناجحين. نرتكب بعض الأخطاء أحياناً، ونفشل في أحيان أخرى، وكل هذا يقودنا إلى شعور مرعب باللاقيمة وبنقص شديد على مستوى الثقة.

ذات مرة، ارتكب أحد المديرين خطأً جسيماً، فاعترف بخطئه ثم مضى إلى مكتب مديره وقال له: «أنا متأكد من أنك ستطردني لما ارتكبته، لذلك سأوفر عليك العناء وسأقدم استقالتي». لكن المدير انبرى قائلاً: «أنا غير موافق على الاستقالة. هل تعتقد أنني سأتخلى عنك بعد أن أنفقت مليون دولار على تثقيفك؟» لقد عرف المدير أن الخطأ كان خطأً شريفاً ارتكبه موظف نشيط ومخلص. وكان المدير ينظر إلى الموضوع على أنه فرصة تثقيفه لعضو مهم في فريق الإدارة.

غالباً ما نتوقع نجاحاً فورياً في كل الأمور التي نزمع القيام بها. وعندما نرتكب الأخطاء ننسف الأمر برمته. كل الناس يخطئون، والخطأ الشريف ليس عيباً. فكلما قبلنا الأمر على أننا كائنات بشرية ضعيفة، كلما تمكنا من الإحاطة بأخطائنا واعتبرناها درساً لنا نعود إليه في التجارب اللاحقة. وضعت إحدى زميلاتي لنفسها مثلاً يساعدها على تجاوز أخطائها، وهو «لقد خلق الله لنا الغد لنصلح فيه أخطاء الأمس». وأجد أن هذا المثل هو تذكرة جيدة حتى لا نتجول في الماضي، بل على العكس لنثبت عيوننا على اليوم الجديد والفرصة الثانية لإصلاح الأمور.

5. أشغل نفسك بالتحضير والممارسة.

يبدو في بعض الأحيان أن بناء الثقة لا يتجاوز الاستعداد لها. وهذا يتضمن الممارسة والمراجعة اللتين تشحذان المهارة، وتتوقعان المشاكل الفنية. كما يعني أنك متسلح بحقائق وأزمنة وأمكنة تواجدها. فكلما ألقيت خطاباً، أو برمجت ندوة، أو ألقيت محاضرة أحرص على الوصول إلى مكان الحدث قبل الموعد لأراجع كل شيء. الأوراق، البيانات، الأدوات، تجهيز القاعة... الخ. لا أترك شيئاً للصدفة والحظ، فالحظ الأفضل في الاستعداد الجيد.

6. أطلب النصح والمساعدة من الآخرين

كما رأينا، ترتبط الثقة ارتباطاً وثيقاً مع خصلة الإيمان، وكما نعرف، فإن الإيمان يفترض الثقة بالنفس وبالآخرين وبالقوى الروحية العليا التي تقدم الدعم والإرشاد لدى الحاجة. وهذا يقترح ضرورة اعتماد المرء على إيمانه إلى أقصى الحدود إذا أراد بناء مفاهيم الثقة. كما يقترح أن بإمكان الآخرين مساعدتنا في بناء هذا المفهوم عبر تذكيرنا بقدراتنا وطاقاتنا وإمكانياتنا.

نفتقر في بعض الأحيان للثقة لأننا نعجز عن إدراك الموهبة الكامنة فينا. فحين تكون مديراً، فإن مهمة مساعدة الآخرين لإدراك قواهم ومواهبهم تقع على عاتقك. ويجب علينا الاستمرار في البحث عن الطرائق التي تقدم التشجيع والتعزيز والثقة الدائمة الإيجابية. ونستطيع تسليط الضوء على هذه النقطة

عبر أحد المقاطع المهمة في رواية إيليانور پورتر - پوليانا-:
«إن ما يحتاجه الرجال والنساء هو التشجيع، يجب أن تعزز فيهم قوة المقاومة الطبيعية، لا أن تضعفها... وعوضاً عن العزف على قيثارة أخطاء الرجل، حدثه عن فضائله. حاول أن تشده من روتين العادات السلبية. قوي فيه روحه الفضلى، الروح الحقيقية التي تستطيع أن تتحدى وتفعل وتربح!... والأثر الذي تخلفه شخصية آملة جميلة، محبة للمساعدة، هو أثر مُعدٍ. وهي شخصية قادرة على إثارة بلدة بكاملها... يتآلف الناس بما في قلوبهم وعقولهم. فإذا شعر المرء باللطف والالتزام، لن يمر وقت طويل حتى يشعر الجيران بالشعور ذاته. أما إذا قطب ووبخ وانتقد، فسيبادلونه التقطيبة بمثلها وأكثر... إذا نظرت إلى الأسوأ وتنبأته، فستحصل عليه. وحين تعرف أنك ستجد الأفضل، فستحصل عليه»...

هناك طرق أخرى نستطيع من خلالها اكتشاف وتفعيل مفهوم الثقة فينا. وبوصفي إنسان مؤمن بالله فإني غالباً ما أعود إلى كتابه لأذكر نفسي بأني خلقت على صورته. وعلى رغم أني لا أملك كل المصادر المادية الضرورية، إلا أن الخالق قد حباني بكل المواد الأولية الضرورية التي تؤهلني إلى النجاح في محاولاتي. لذلك، مهما كان نوع مصادرك، تأكد من أنها ستساعدك في الحصول على تشجيع الآخرين، وستذكرك على الدوام أنك شخص ذو قيمة عالية وإمكانيات هائلة، لأننا كثيراً ما نعجز عن رؤية هذه الحقيقة البسيطة والعميقة.

إن أسلوب توجيهك لقواك هو أهم ما يمكن أن يأخذ بيدك في صراع الحياة اليومية ومواجهة التحديات التي يمكن أن تثبط من همتك أفضل الجهود.

10

السيطرة على القوى

لا أحد يطيق الانتظار. لا أنا، ولا أنت، ولا أحد على الإطلاق. ويبدو أن السرعة في عالم الأعمال الأمريكي أصبحت النظام اليومي للحياة. «أنهي الأمور، وأنهيها بسرعة». وعلى الرغم من إدراكي لفكرة أن الترتيب من الصفات المناقضة لثقافتنا الموسومة بالسرعة والاحتياج. إلا أن تطبيقها في الوقت المناسب، مع الأشخاص المناسبين وفي الظروف المناسبة يمكن أن يحدد الفرق بين النتائج الناجحة والنتائج الفاشلة على مستويات حياتنا المهنية والشخصية. لذلك فإن السيطرة على القوى تعمل على استثمار آخر الخصال - ولكن ليس الأخيرة - العشر للمفكر الإيجابي، ألا وهما الهدوء والصبر .

ومن بين الخصال الأخرى يبدو أن هاتين الخصلتين هما من الخصال التي يصعب على المرء تنشيطهما وتطبيقهما على عالم الأعمال. ذلك أن وعينا العام لا ينفك يغرس فينا أنه إذا فقدنا صبرنا، أصبحنا عصبيين وقلقين. وبالمقابل، حينما نكون في حالة تشوش فكري، نصبح أقل صبراً تجاه الظروف وتجاه

الآخرين. وعلى هذا، فإن الصبر والهدوء هما من العناصر المركبة التي يمكن أن ينظر إليهما كوحدة متكاملة. ولكن، وبالتمحيص سنجد أن هناك فروقاً دقيقة بينهما تدفعنا إلى دراسة كل واحدة منهما على حدة.

السيطرة على القوى: الصبر

يعرف الصبر على أنه إرادة المرء على انتظار الفرصة والجاهزية لانتظار النتائج الخاصة به وبالآخرين. وأذكر أن الدهشة قد أصابتني حينما قرأت ذات مرة الجذر اللاتيني للكلمة Pati والتي تعني «المعاناة». في البداية، لم أشعر أن هناك ارتباطاً بين الكلمتين. ولكني بدأت أدرك تدريجياً أن في الصبر معاناة، ليس على مستوى الألم الجسدي، بل على مستوى الألم الذهني الذي نعاني منه في بعض الأحيان حينما نضطر إلى الانتظار لفترات طويلة من الزمن. ويعبر المرء عن صبره كلما:

- حافظ على اتزانه في الشدائد.
- انتظر بهدوء أوان الفرص والمناسبات.
- استغل عامل الوقت لمصلحته.
- اتخذ القرار الواعي في الاستجابة إلى فترات الانتظار بروية واتزان.
- ابتعدت استجاباته عن العنف إذا اضطر إلى الانتظار.
- امتنع عن قبول النتائج حين تكون أدنى من المستوى المطلوب، فقط حتى ينتهي من الأمر.

- ترك للعلاقات والظروف أن تظهر ما خفي من الأمور مع مرور الوقت.
- أتاح للآخرين فرصة إتمام مهامهم حسب توقيتهم الشخصي كلما أمكن ذلك.

لجأت الكثير من المؤسسات، العاملة منها في حقل الخدمات على وجه الخصوص، على تطوير أساليب ذكية تهدف إلى الحفاظ على صبر الزبائن. فوضعت المرايا على سبيل المثال قرب المصاعد في الفنادق حتى تشغل انتباه الضيوف أثناء انتظارهم، كما وضعت أنواع هادئة من الموسيقى، أو نوع لطيف من الرسائل، حين يكون الزبون على الخط، كما عمدت بعض المطاعم إلى وضع أنواع معينة من الألعاب لتشغل روادها أثناء تحضير وجباتهم...الخ ففي أيامنا هذه، لسنا بارعين في انتظار أي شيء، بصبر.

قد يؤدي هذا الوضع بالكثير إلى النظر لعدم الصبر على أنه جزء من النظام الطبيعي للأمور. فيعامل الصبر على أنه ميزة يمكن أن يتميز بها الإنسان أو لا. ولكن، عد إلى تعريف الصبر ثانية، وبالتحديد إلى «إرادة المرء على الانتظار..».. تفترض هذه العبارة وجود فكرة الوقت، وبكلمات أدق، مرور الوقت. أمعن التفكير بهذه العبارة. ألا تجد أن هناك ترابطاً طبيعياً بين الوقت وبين سائر الكائنات الحية؟ يحتاج الطفل إلى المكوث في رحم أمه لمدة تسعة أشهر قبل أن يولد، والبذرة تحتاج إلى

أياماً عدة حتى تنبثق. والأعاجيب الطبيعية الجامدة، كالوادي البديع، احتاج إلى ملايين السنين ليتشكل على هذا الجمال الأخاذ. أحد الأسباب التي جعلتني أحب العيش في نيو انجلند يكمن في التغيير البارز للفصول التي تتعاقب بإشارة واحدة، تماماً كما كانت دائماً. وهذا الإيقاع الطبيعي الذي يعبر عنه تغيير الفصول يعزز الفكرة القائلة أن الطبيعة هي أساس الصبر. وبأي حال من الأحوال، فإن عدم الصبر هو سلوك مكتسب تدفعه رؤيتنا لاستجابة الآخرين للمواقف التي تتطلب الصبر.

بالأمس تماماً، كنت أقود سيارتي وبرفقتي أطفالي جينيفر وأندرو، حينما توقفت عند إشارة المرور لفترة بدت أنها طويلة جداً. فعندما أصبحت الإشارة خضراء، ولم تتحرك السيارة التي كانت واقفة أمامي مباشرة، قالت جينفير: «هيا لماذا لا تطلق يا أبي بوق السيارة لتحث الآخرين على الحركة؟» تذكرت حينها كل المرات التي قمت فيها بإطلاق بوق سيارتي لأولئك الذين يقودون سياراتهم ببطء، وبكل الكلمات البذيئة التي قلتها عنهم دون أن أعي أبداً أن أطفالي يخزنون كل هذا في نفوسهم.

عدم الصبر، ميزة أنانية يعتقد حاملها أنه مركز الكون. وهي في جزء منها نابعة عن احتياج للإشباع الفوري المدعم بمجموعة من العوامل الأخرى. فعلى سبيل المثال، أتاح لنا التقدم إمكانية التسوق بضغطة بسيطة على زر المؤشر في الكمبيوتر. وعملت أجهزة الفاكس وخدمات البريد العاجل، والبريد الإلكتروني والهواتف النقالة على تسهيل الاتصال مع

الآخرين عبر كل أرجاء المعمورة، بسرعة شديدة وفي أي وقت. وهذا من شأنه أن يعزز فينا عدم الطاقة على الصبر.

الآثار السلبية لعدم الصبر على جو العمل

تنشأ الكثير من المشاكل الناتجة عن عدم الصبر من بيئة العمل. فالمديرون الذين لا طاقة لهم على الصبر يشكلون ضغطاً غير مبرر على الموظفين، ولا يتيحون لأنفسهم الوقت للاستماع إلى أفكار وحلول المشاكل غالباً. ومن خبرتي كمستشار جودة، صادفت الكثير من المشاكل المتعلقة بالجودة والتي لم تكن تطرح منذ سنوات طوال لأن المديرين ما كان ليطيقون أن يصبروا على حل بالجودة بالأساليب المنهجية. بل كانوا يلجأون إلى الإسعافات الأولية من أجل الإصلاحات السريعة. وأنا لا أقول إن المديرين لا يتصفون بروح السرعة في ظل الخطر الذي قد ينجم عن الانتظار الطويل مما يضيع الفرص الجيدة، ولكني أشير إلى الكثير من القرارات الضعيفة الناتجة عن عدم الصبر، وإلى الكثير من فرص البيع التي تضيع حين يقوم المندوب بالضغط على الزبون في اتخاذه لقرار الشراء. حينما يشعر الزبون أنه يرزخ تحت وطأة ضغط الشراء، فإنه لا يشتري. حتى وإن كان معجباً بالمنتج. الحساسية العالية للتوقيت الجيد هي واحدة من اهم مقومات المندوب الناجح المحترف، والتوقيت الجيد هو معرفة اللحظة المناسبة للقيام بالعرض، والمتابعة، ووضع الطلبية. . . الخ.

الصبر وتغيير الإدارة

يُخطئ المديرون عادة عندما يتجاهلون الإيقاع الطبيعي المتأصل في نفوس الناس خلال فترات التغيير. قبل سنوات عدة قرر أحد الذين أتعامل معهم أن يطور ويحسن أنظمة الكمبيوتر في مؤسسته. هذه العملية تفترض إحداث تغييرات جذرية في آلية وخطوات وسياسات العمل. وأثرت الفوضى الناتجة عن هذا التغيير على كل العاملين في المؤسسة وعلى زبائنها. كما كان له الأثر الكبير على كل شيء ابتداءً من وضع الزبائن لطلباتهم وانتهاء بأسلوب دفعهم لقيم هذه الطلبيات. وهذا ما جرى: انطلاقاً من استثمار مئات الآلاف من الدولارات، ومن القناعة أن كل أفراد المؤسسة سيرحبون بهذا التغيير، قرر نواب المديرين تسريع آلية العمل عبر تحديد موعد اعتباطي ليكون «نهاية السنة».

وعلى الرغم من أنني لم أكن موجوداً في هذه الآلية فلقد شعر النائب الثاني لرئيس المؤسسة والمسؤول عن قسم الموارد الإنسانية أن الحد الموضوع للتغيير النهائي قصير جداً، وعلى هذا طلب مني النصح. كان أول ما اقترحته هو تأخير هذا الموعد لمدة ستة أشهر على الأقل. لقد شعرت أن الموظفين بحاجة إلى وقت أطول ليتمكنوا من استيعاب وفهم كل التغييرات. وكانت لدي مخاوف أن استجابة الزبائن المهمين لهذه التغييرات، لم تؤخذ في الحسبان. لكن المديرين لم يروا ضرورة في استشارة هؤلاء الزبائن. وانطلق التغيير في الوقت

المحدد فارضاً على الموظفين استعمال الأجهزة الجديدة، واتباع خطوات جديدة أكثر تعقيداً. ولسوء الحظ، تحقق السيناريو الأسوأ. الموظفون ثاروا، والزبائن أحجموا. وانشغلت خطوط الهاتف بطلبات إلغاء الطلبيات وتسجيل الشكاوى والتعبير عن الاستياء. «لماذا لم نعلم عن هذا التغيير قبل الآن؟ كان عليكم أن تتركوا لنا بعض الوقت» هذه هي فحوى الاتصالات. لم يكن غضب الزبائن عالياً وحسب، بل كان مكلفاً. وعلى الفور قامت الإدارة بوقف آلية التغيير وعكست الاتجاه ومددت زمن التغيير. صحيح أن التغيير حصل في النهاية ولكنه كلف الكثير من الحزن والمال.

الصبر الظرفي

حينما يتعلق الأمر بالصبر بالمعنى العام، تنخفض نتائج الأشخاص بشكل عام. لكن إذا تناولنا مفهوم الصبر ضمن شروط معينة، فإن مستويات الغالبية العظمى تتباين. فهذه المستويات تتأثر بالمزاج المعين والنفسية السائدة في أوقات محددة. فإذا أردت أن تقوّم مستويات الصبر الخاصة بك على أسس يومية تبعاً للحالة التي تعيشها، لابد وأنك ستشهد تبايناً واضحاً في هذه المستويات. أدرس الحالات التالية وتخيل طبيعة وسبب المستوى الذي ستظهره.

الحالة رقم -1-

كانت الشركة التي تعمل فيها تعيد هيكلية ذاتها خلال

الشهور الستة المنصرمة، وهذا أدى إلى سلسلة من التسريحات. أكد لك مديرك أن المركز الذي تشغله آمن، ولكن هذا الانطباع كان قد أعطي لأولئك الذين سرحوا. كانت الشائعات تدور حول إلغاء القسم الذي تعمل به ونقله إلى مدينة أخرى، لكن الإشاعة الأقوى كانت في أن مديرك سوف ينقل إلى قسم آخر، وستكون أنت المدير الجديد لهذا القسم. كنت حائراً بين هاتين الإشاعتين. زملاؤك في العمل قلقون وعصبيون. أنت تحب المركز الذي تشغله، لكن شريكك لن يوافق على النقل. إذا أصبحت المدير الجديد للقسم ستشعر بالقلق حيال عناصر هذا القسم، لأن أفضل الموظفين في القسم يتطلعون إلى مناصب في مواقع جديدة.

الحالة رقم -2-

تشغل منصب المدير لأحد مشاريع التطوير الجديدة الأساسية والتي تعقد عليه مؤسستك الآمال الكبيرة. ففي حال نجاحه ستحصل على مكافأة سخية. يذكرك مديرك باستمرار بمواعيد التسليم على رغم تقديمك لجدول يتضمن كل المواعيد. بالإضافة إلى هذا، تأخر استلامك لاثنتين من المعدات الهامة لتطوير المشروع لمدة أسبوعين. لقد وعدك المتعهد بتسليمك المعدات «غداً» لمرتين لكنك، ولغايته لم تستلم أي شيء. تواجه المشاكل مع أعضاء فريق التطوير وتشكو من الفوضوية الكاملة لاثنين منهم. فعلى الرغم من كونهما موظفين جيدين، الا أنهما يضيعان بين الأوراق حينما

تطلب منهما تزويدك بتقارير الوضع ثم لا يلبثان أن يطلبا العودة إليك فيما بعد، وعادة ما تكون العودة خلال النهار ذاته. ثلاثة عناصر أخرى تنتهج المواقف الضعيفة بشأن أهمية المشروع. موظفة أخرى من أعضاء الفريق ستذهب في إجازة أمومة لأشهر عدة مقبلة.

الحالة رقم - 3 -

قبل أشهر خلت، تحادثت مع مديرك بشأن أهدافك الوظيفية، ولقد كان هذا المدير بمثابة الصديق الحميم خلال العامين اللذين عملت فيهما لحسابه. ونتيجة المحادثات، طلب منك المدير أن تضع خطة تفصيلية توضح فيها أهدافك للسنوات الثلاث المقبلة. أمضيت وقتاً طويلاً في إعداد الخطة وسلمتها منذ شهر. ومنذ ذلك الوقت وأنت تطالب بسماع رأيه بشأن الخطة ولكن المدير مستمر في إرجاء الحديث عن هذا الموضوع مقدما لك أعذاراً غامضة تمنعه من مراجعة خطتك. فتحت معه الموضوع هذا الصباح، ولكنه أصبح عدوانياً وأخبرك أنه سينظر في الخطة في وقت لاحق.

لو كنت الشخص الموصوف في هذه الحالات، ما هو الحد الذي سيكون عليه صبرك؟ ماذا كنت ستفعل لو أن استجابتك تميزت بفقدان الصبر؟ ربما كنت ستضغط بشكل أقوى، أو قد تتخذ قراراً متسرعاً.

أنا لا أقترح عليك الثبات وعدم التصرف. أحياناً نخلط بين

مفهوم الصبر ومفهوم الثبات. ففي الحالة الثالثة على سبيل المثال، قيامك بالتصرف الفوري لمعرفة ماذا يجري سيكون مبرراً. ولكن لأن فقدان الصبر يمكن أن يخلف الكثير من المشاعر السلبية (انظر أعداء الصبر الثلاثة أدناه) فإنك قد ترغب ببعض الحيطة أثناء مواجهة المدير وذلك تجنباً للمشاعر السلبية التي يمكن أن تعترض طريق النقاش الهادف.

الاقتناع بالحاكم قد يأتي من الصبر
واللسان اللطيف يمكن أن يحطم الحجر

أمثولة 25: 15

الأعداء الثلاثة للصبر

إن المغالاة في عدم الصبر تخلق الأفكار السلبية، التي تخلق بدورها المشاعر والعواطف السلبية، ونتيجة الإفراط في عدم الصبر، تطفو على السطح ثلاثة مشاعر سلبية محددة:

الإحباط

يخيم هذا الشعور بغيومه فوق الأحكام التي تطلقها ويدمر نفسيتك الخلاقة لأنه يشل قدرتك على التفكير الواضح.

تثبيط الهمة

حينما نفقد شجاعتنا، «نفقد قلوبنا» بالمعنى الحرفي (أمعن النظر في كلمة «نفقد»، بالمقارنة مع كلمة «شجاعة» (الكلمة

المشتقة من اللاتينية والتي تعني قلب) حين نفقد شجاعتنا، فإننا نميل إلى الاستسلام بيسر وسهولة، الأمر الذي يؤثر بالطبع على مستوى إحدى الخصال العشرة - التصميم.

الغضب

وهنا تكون النهاية. فالغضب هو أكثر أعداء الصبر قوة للتدمير. فحينما يسيطر عليك غضبك، تصبح عرضة للغير في التصرف، الذعر وفقدان السيطرة.

حينما تعيش أي واحدة من هذه المشاعر، يقوم الجسد بردود الأفعال. ويخبرنا الأطباء أن المشاعر المرتبطة بفقدان الصبر تؤثر على الوظيفة الإيقاعية لعضلات المعدة الصغيرة، كما يمكن أن تزيد من معدل ضربات القلب، وأن ترفع الضغط الدموي. وكل واحدة من هذه العوارض تؤدي إلى التصرفات السلبية التي تعزز في النهاية عواقب وخيمة.

أذكر المرة الأولى التي كنت أتفاوض فيها مع أولى صفقات العمل المتميزة. ولمعرفتي بقلة خبرتي، استعنت بنصيحة أحد الخبراء، وهو محام صديق ممن يمتلكون خبرة واسعة في حقل الصفقات التداولية وذلك بهدف تدريبي طوال العملية. كنت أتوقع أن تتم الصفقة في غضون أسبوعين أو ثلاثة، وكنت أشعر بالقلق وبرغبة قوية في إنجاحها. لكن الأسابيع امتدت لشهور، بدأت على أثرها أفقد صبري. وفي الواقع كان فقداني لصبري

ناتج عن أنني كنت أتوقع إتمام الصفقة بعد جلسة المفاوضات الأولى بعد أن شعرت بعدالة المفاوضات عند هذه النقطة. ولكني آثرت الانتظار لبعض الوقت تحت الإلحاح الهادئ والقوي لناصحي وبفضله استطعت الحصول على صفقة متميزة الربح لشركتي، وأرضيت كلا الفريقين. والدرس الأكبر الذي تعلمته من هذه التجربة، هو القوة التي يتميز بها الصبر

> تعلم أن لا تحاول إنجاز كل شيء على الفور، ولهذا السبب تميز الوقت أنه قابل للتمدد.
>
> د.نورمان فنسنت پيل

الصبر يبني علاقات قوية

تتحدث قصة «الأمير الصغير» للكاتب أنطوان دو سانت ايكسبيري، عن معاني الثقة والصداقة والصبر. وعلى الرغم من أنها قصة للأطفال إلا أنها تحتوي على دروس قوية للراشدين. ولقد كانت هذه القصة مقررة لطلاب المرحلة الأولى في جامعة نوردهام لخريجي مدرسة الأعمال منذ سنة 1993. وتدور أحداث القصة حول ولد يافع، وهو الأمير الصغير، تخلى عن كوكبه الصغير لاكتشاف عوالم أخرى فتقوده رحلته إلى كوكب الأرض حيث يقابل هناك ثعلباً. ولأن الفتى لم يكن قد رأى ثعلباً من قبل، فلقد شعر بالاستغراب الشديد منه. ولكن، وتحت وطأة الوحدة والتعاسة، طلب الأمير الصغير من الثعلب أن يلعب معه قائلاً: «تعال والعب معي فأنا تعس جداً». فشرح

الثعلب للأمير الصغير أنه لا يستطيع اللعب معه لأنه غير مروّض. فسأله الأمير الصغير بلغة استفهامية: «مروض؟ ماذا يعني هذا؟» فشرح له الثعلب معنى كلمة مروض فسأله الأمير: «ماذا عليّ أن أفعل حتى أروضك؟» فأجابه الثعلب: «يتحتم عليك أن تكون شديد الصبر. وفي البداية، يجب أن تجلس على العشب، وعلى مقربة مني هكذا. وسأنظر إليك من زاوية عيني دون أن تتفوه بأي كلمة فالكلمات هي مصدر سوء الفهم. وستقترب كل يوم مني أكثر فأكثر». ومع الأيام، استطاع الأمير ترويض الثعلب وصارا صديقين حميمين.

إلا أن العقلية التي يتميز بها جو العمل مختلفة تماماً. فنحن نفخر بقدرتنا على العمل بسرعة، وبفاعلية وتأثير. ولا يبدو أننا سنسمح للعلاقات أن تنمو وتتطور فتحصل في النتيجة علاقات عرضية اصطناعية نحسبها وبشكل خاطئ علاقات صداقة، غير مدركين أن الصداقات الدائمة تحتاج إلى الكثير من الوقت، وإلى الكثير من روابط الثقة. غالباً ما نسعى إلى الصداقات السريعة وكأننا نقول: «دعني أصادقك حتى أحصل على ما أريد، وسأتظاهر أنني أحمل لك الود والاهتمام طالما أنت تقوم بالدور المطلوب». فما أحوجنا الآن إلى تذكر قصة الثعلب والأمير الصغير لنأخذ منها الدرس والعبرة في بناء الصداقات المتينة.

تطور مستوى الصبر فينا

إن اغلب الأشخاص الذين أعرفهم بقلة صبرهم، ينظرون

إلى هذا الموضوع على أنه مصيبة لا يستطيعون حيالها شيئاً. ويبررون موقفهم بأن: « الصبر فضيلة لم أحبها». ولكن الأمل موجود، حتى بالنسبة لأولئك الذين لا أمل منهم. الخطوة الأولى هي في عزل الأسباب المحددة لعدم الصبر.

عدم الصبر الظرفي

تمعن في المواقف المهنية التالية والتي يمكن أن تخلق في نفسك الشعور بعدم الصبر. هل تنجح أي منها في اختبار صبرك بشكل منتظم؟

- الوقت يقترب، والأمور لم تتم كما كنت تحب.
- لم تتم الأمور بصورة جيدة من المرة الأولى.
- يوجد نقص في الأدوات أو المعلومات التي تحتاجها لإنجاز المهمة.
- التعامل ببيروقراطية.
- التعامل مع الأشخاص الذين يفتقدون إلى المهارة اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.
- التعامل مع الأشخاص الذين لا يتمتعون بسرعة البديهة اللازمة لفهم ما تطلب منهم أن يقوموا به.
- التعامل مع الأشخاص الذين لا يتحملون القيام بالمهام الموكلة إليهم.
- التناقض في المعلومات المقدمة من الآخرين.
- عدم قيام الآخرين بالمهام بذات الطريقة التي تقوم بها.

- احتياج الآخرين للكثير من اهتمامك ووقتك.
- عدم وجود الوقت الكافي لتقوم بعملك على أكمل وجه.
- اضطرارك لانتظار الآخرين.
- أزمات اللحظات الأخيرة، أو طلبات الوقت الضائع التي تعكر يومك وتزعج مخططاتك.
- حركة السير، الطقس الرديء، عطل في الأداة المستعملة، أو أية أمور عرضية تعيق من إنتاجيتك والتزامك بالتوقيت.

إن إدراكنا للظروف المعينة التي تؤدي إلى فقداننا لصبرنا، يزيد من قدرتنا على التعامل مع هذه الظروف. فيمكن أن نصاب مثلاً بالإحباط بسبب افتقار الآخرين للمهارات اللازمة لإنهاء المهام الموكلة إليهم. ولكن عوضاً عن فقداننا لصبرنا، يمكن أن ننتظر لبعض الوقت ريثما نلم بالوقائع إلماماً شاملاً. فقد نكتشف أن افتقار الآخرين للمهارة اللازمة ناتج عن تخفيض ميزانية دورات التدريب، أو حتى انعدامها. فبمراقبة الصبر، نستطيع أن نوجه طاقاتنا نحو إيجاد حلول لهذه المشكلة.

ندرج أدناه بعض الأسباب العامة المتعلقة بالبيئة المهنية والتي يمكن أن تُجرد الإنسان من صبره.

التعب

قد لا يتخيل المرء التأثير الشديد لقلة النوم على جسده. فالتعب يجردنا من الطاقة اللازمة لنكون صبورين.

التحيز

تحيزنا ضد بعض الأشخاص يقلل من إمكانية صبرنا عليهم، وبشكل عام فنحن نميل إلى الصبر على من نحب.

انعدام الاهتمام

يمكن ببساطة، أن لا نهتم لبعض المواضيع أو الأشخاص، وهذا يحثنا على الانتقال إلى مواضيع أخرى.

الأنا

شعور بعض الأشخاص بالفوقية والمركزية يعمل على استنفاد صبرنا كأن يقولوا: «ما أريد قوله مهم جداً، بينما ما تريد قوله هو عديم الأهمية. لهذا، لا آبه لما ستقول».

التخطيط الإداري السيئ

التأجيل المتكرر والضعف في التنظيم الشخصي يؤديان إلى استعجال الآخرين بما يمكن أن يضعهم في النهاية ضمن مساراتنا وأن يجعلهم يعتمدون علينا بشكل كامل.

المرض

حينما لا نكون على ما يرام، أو أثناء الوعكات الصحية فإن مستوى الصبر لدينا يتدنى بشكل كبير.

الضغط

عالمنا الحالي يتوقع منا تحقيق الكثير، بسرعة شديدة، باستعمال القليل.

العامل الفردي

بالنسبة للشخصيات التي لا ترضى الا بالمراتب الاولى، فإن العجلة والسرعة هما الاساس. «كل شيء على عجلة ويجب أن يتم الآن».

إن تحديدك للأسباب الظرفية التي تودي بصبرك هي الخطوة الأولى باتجاه التحول نحو شخص صبور. ففي اللحظة التي تتمكن فيها من عزل ما يمكن أن تعتبره سبباً قوياً، تصبح مستعداً للقيام بما يمكن أن يؤهلك للتعامل مع هذا السبب. فإذا كان التخطيط الإداري السيئ هو المشكلة العظيمة التي تعاني منها، فيمكن لك أن توجه استثمارك نحو الآداب والحلقات الدراسية التي تعمل على تطوير مهارات إدارة الوقت لديك. فمن النادر أن يقتصر الأمر على سبب واحد ،ولكن إذا تمكنت من إزاحة أهم العوامل، فإن التخلص من العوامل الأخرى يغدو أكثر سهولة ويسر.

إرشادات حول بناء مفهوم الصبر

1. لا تتعامل مع التأجيل وكأنه موضوع شخصي.

تجنب المناجاة الداخلية السلبية. فحينما تكون في انتظار شخص ما، أو شيء معين، فإنك على الأرجح ستفكر في الأسوأ. «السبب في تأخرهم عن الرد على اقتراحي يكمن في اتخاذهم لقرار التعامل مع متعهد آخر». أو «لم أحصل على جوابها بشأن ملاحظاتي المتعلقة بالموظفين لأنها غاضبة مني لسبب ما».

تختلف آلية العمل من شخص لأخر. فالوقت الذي تنظر إليه على أنه وقت منطقي، قد لا يكون منطقياً بالنسبة لشخص آخر. فإذا كنت تنظر لأحد ما، أو لشيء ما بصبر نافد، انظر إلى هذه الفترة على أنها فترة سخيفة. وتحرى عن الأمر إن كانت سخيفة. وفكر في كل الأسباب المحتملة الأخرى للتأخير إن لم تكن. وبهذا، ستتوقف عن التعامل مع هذا التأخير على أنه مشكلة شخصية، وستتمكن أخيراً من التأقلم معه.

2. اشغل نفسك

الانتظار صعب. خصوصاً عندما يكون المرء تحت الضغط. دعيت قبل فترة قصيرة إلى مساعدة إحدى شركات بيع التجزئة في بوسطن لتطوير رضا الزبائن. وكان أحد أسباب شعور الزبائن بعدم الرضا يكمن في الزمن الطويل الذي يحتاجه الزبون لإعادة غرض ما. شعر المديرون بالدهشة حينما أخبرتهم عن هذا السبب. «صحيح أن الصفوف طويلة، ولكن الأمر لم يكن يحتاج إلى أكثر من أربع دقائق». فقررت إيجاد الرابط بين الانتظار في الصف، وشعور الزبون بعدم الرضا. طلبت من المديرين إغلاق أعينهم وإبقائها مغلقة حتى أطلب منهم فتحها. انتظرت لدقيقة ونصف، طلبت منهم بعدها أن يفتحوا عيونهم، ثم سألتهم عن الفترة التي ظلت فيها عيونهم مغلقة. أفادت الإجابات أن الزمن تجاوز الثلاث دقائق. زمن الانتظار قد يبدو أطول مما هو عليه فعلاً. ثم طلبت منهم أن يتخيلوا أنفسهم واقفين في الصف لأربع دقائق لإعادة سلعة

ما، وبجانبهم طفلين يبكيان ويصرخان. كان هذا كافياً ليوافقوا على أثره تخفيض زمن الانتظار، وعلى ابتكار طرائق يبدو فيها الانتظار أقل طولاً.

يتوجب علينا في بعض الأحيان أن نشغل أنفسنا بمواضيع أخرى. لأن تركيز ذهن المرء لا ينصب إلا على موضوع واحد. فعلى سبيل المثال، أعمل على اصطحاب مجموعة من الكتب لأقرأها أثناء سفري. وحينما أواجه ما يمكن أن يمثل إعاقة لوصولي إلى وجهتي، اعمل على القراءة التي تمنع ذهني من التركيز على ما يمكن أن يثير مشاعر الإحباط من جراء حدوث أوامر لا سلطة لي عليها.

3. فكر ملياً بنتائج القيام بالعمل عوضاً عن الانتظار

في كثير من الأوقات، نشعر بالارتياح حينما نزيح عن صدورنا عبء بعض المواضيع حتى ولو تميز تصرفنا بالانفعالية. ولكننا نكتشف لاحقاً أن تصرفنا السريع ساعد فعلاً على تعقيد الأمور وعلى هز موقفنا. لذلك تأكد من تجهيزك لورقة توازن عليها سلبيات وإيجابيات التصرف الآني مقارنة مع الانتظار.

يقدم ستيڤن ر.كونفي في نسخة حديثة من مجلة «النجاح»، وهو من الكتاب الذين يتميزون بمستوى عالٍ من الإدارة، والتي تحقق كتاباته مبيعات عالية، يقدم النصح للمتعهدين الديناميكيين النشطين الذين يتسرعون في الدخول إلى المواقف دون أن يأخذوا عامل الحذر في الحسبان. فيقول: «لقد تعلمت خلال

السنوات الماضية أن ألجأ إلى تكنولوجيا بسيطة في تجنب التعرض للمشاكل. سأعدّ للعشرة، وأحياناً حتى المئة إزاء أفكار العمل الجديدة، وإزاء الانفعالات الخلاقة لهذه الأفكار، حتى أتمكن من إقحام فاصل صغير بين ما يثيرني في هذه الأفكار وبين استجاباتي لها. وأثناء عملية العد، سأسأل نفسي. والآن، أين مكمن الحكمة؟ وهذه التكنولوجيا الأساسية تساعدني على كبح حماسي والسيطرة على المشاعر التي قد لا تكون حكيمة».

مهما تعددت أسباب فقداننا لصبرنا، نستطيع بالتدريب والممارسة أن نطوع أنفسنا لتكون أكثر صبراً وثباتاً.

* * *

أشرت في بداية هذا الفصل إلى أن عملية توجيه قوى الصبر والهدوء هي عملية مترابطة في ظاهرها، ولكنها في الواقع عملية مختلفة وبشكل متميز. يستطيع الكثير من الناس السيطرة على مستوى صبرهم -على الأقل في الشكل الخارجي- ولكن هذا لا يعني أنهم لا يعانون من الداخل. فقدرتك على الانتظار لا تعني شعورك بالراحة من هذا الانتظار. وبعض الأشخاص مجبرين على الصبر سواء أعجبهم هذا أم لم يعجبهم.

أصبت ذات مرة بعارض صحي مشابه للأعراض المصاحبة لمرض السرطان توجهت إلى الطبيب العام، فطلب مني مباشرة التوجه إلى أحد الأطباء المختصين. كان هذا يوم الجمعة، وكان عليّ الانتظار بقلق حتى نهاية العطلة الأسبوعية. في صباح

يوم الاثنين توجهت مباشرة إلى الطبيب المختص معتقداً أنه سوف يجري بعض الفحوصات، وأنه سيقوم بمعاينتي. ولكنه عوضاً عن ذلك، طلب مني القيام بفحوصات أخرى لدى متخصصين آخرين. وكنت محكوماً بجداول مواعيدهم مما يعني فترات انتظار إضافية. وحالما انتهيت من إجراء الفحوصات، كان على الطبيب الاختصاصي الأول مراجعتها وتحليلها. وكان عليّ معاناة ألم الانتظار مرة ثالثة. لم أستطع القيام بما يمكن أن يسرع هذه الخطوات، وكل ما كنت أستطيع القيام به هو انتظار جلاء الأمور. ولأن طبيعة العارض الصحي كانت تعني حياتي أو موتي، كان قلقي يزداد إثر كل فحص أقوم به. لذلك قررت ذات مرة الاتصال بطبيبي في محاولة مني لحثه على الإسراع. قبل ذلك، اتصلت بزوجتي كاثرين لأسألها عن رأيها (على اعتبار أنها الشخص الذي يستطيع الاحتفاظ بهدوئه أثناء الأزمات) أخبرتها أنني سأتصل بالطبيب، وأرغب بمعرفة رأيها بهذا الشأن. فقالت لي: «لم يبق لك إلا ستة أيام على موعد الفحوصات وستنجلي بعدها الأمور. وبضعة أيام لن تشكل أي فرق. لذلك انتظر قليلاً، وحاول في هذه الأثناء أن تسترخي». لقد شعرت بالإحراج لأنني اكتشفت أنني أمارس «قوة التفكير السلبي». لقد أقنعت نفسي أن النتائج لابد أن تكون سيئة. ومنذ تلك اللحظة، قررت أن لا أكون صبوراً فحسب، ولكن هادئاً أيضاً وطوال العملية قمت بتطبيق الكثير من تكنولوجيا التفكير الإيجابي التي ناقشتها في هذا الكتاب، بما في ذلك ثوابت

المناجاة الداخلية الإيجابية. عدت إلى إيماني فوجدت فيه السكينة والراحة التامة. حتى أنني أعدت قراءة كتاب الدكتور بيل «قوة التفكير الإيجابي» فراودني شعور طاغ من الأمن والهدوء. مرت الأيام الستة التالية بهدوء وسرعة وأظهرت نتائج التحليل أنها سلبية للمرض، وأن لا مخاوف حقيقية من وجود مشكلة صحية جدية عدا تلك المشاكل التي خلقتها لنفسي من جراء استحواذ المخاوف عليّ.

أما على صعيد الحياة المهنية يخطر لي مثال آخر على إمكانية تطوير «قوة التفكير الإيجابي في العمل». كنت قد انتهيت لتوي من عملي المريح والهادئ في معهد جوارن، حيث انتدبتني إدارة مركز پيل لوضع خطة عمل له. كانت الإدارة قد استصدرت موافقتها على التمويل اللازم للمشروع ولكنها كانت بحاجة إلى دراسة التفاصيل. قدمت خطتي بعد أشهر عدة متوقعاً مباشرة فورية له. إلا أنني أُخبرت أن المشروع برمته سيجمد، بسبب اندماج مركز پيل مع كبرى مؤسسات النصح الإرشادي مما يعني ضرورة الحصول على موافقة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة الجديد. ولقد أعلمني نائب رئيس مجلس إدارة مركز پيل أن المركز في الوقت الحاضر يعمل على مشاريع تنافسية مشتركة بمصادر محدودة، وأنه عليّ انتظار قرار المجلس المشترك. كما قال إن هذا قد يمتد لبضعة أشهر حتى يتمكن مسؤولوا الشركتين من فرز المشاريع حسب درجة أولويتها.

لقد شعرت بالخذلان التام بعد أن كنت تواقاً للمباشرة

بالمشروع لأنني، في النهاية، كنت قد تركت عملي السابق لأباشر بهذا المشروع المحدد، وفكرت في نفسي، ماذا سيحدث لو أنني انتظرت ثم قرروا عدم المضي بهذا المشروع؟ كنت متشوقاً لمعرفة القرار في الحال، لأني لم أكن أريد إضاعة وقتي. وقد كان من الواضح أن أي ضغوط لن تسرع في إصدار القرار لما عُرف عن نائب رئيس مجلس الإدارة من دقة ومنهجية في أسلوب الإدارة، هذه الدقة التي ستفرض عليه الحصول على كل المعلومات الضرورية. اتخذت قراري أنني سأنتظر القرار. ولأني لا أملك السيطرة على الزمن، عملت على تنفيذ المراحل التي لا تحتاج إلى المصادر المالية والموافقات البديلة. وخلال فترة الانتظار، استطعت مشاركة خطة العمل مع خبراء الشركة الأخرى، الخطوة التي تبين أنها كانت خطوة مهمة لم تكن قد وضعت في الحسبان. مستغلاً الوقت في تطوير الخطة في أدق تفاصيلها، وقدرتي وصبري على تطبيق هذه التفاصيل، كان له الأثر الأكبر في بناء جسور الثقة والمصداقية بيني وبينهم. وصرت مقتنعاً أنني لو كنت قد مارست الضغط على الإدارة الجديدة قبل إعطائها الوقت الكافي لدراسة المشروع، لكانت رفضت المشروع برمته.

* * *

والآن، فلنحول اهتمامنا إلى أكثر القوى المطلوبة، وأكثرها خداعاً، قوة الهدوء.

توجيه القوى: الهدوء

يعرف الهدوء على أنه المحافظة على الثبات، والسعي نحو الاتزان اليومي في مواجهة الأزمات والتحديات والمصاعب، وأخذ الوقت في التفكير والاستجابة.

ويمثل المرء هدوءه كلما:

- توقف ليفكر قبل العمل.
- تأمل في سبب شعوره بالتوتر.
- وازن بين العمل وبين أسلوب استجابته للمتطلبات الروحية والعاطفية والجسدية.
- حافظ على وضعية الاسترخاء والثبات كنقيض للتوتر والعصبية.
- امتنع عن السماح لمواضيع معينة من أن تقلقه وأن تستحوذ عليه.
- رفض للمشاعر السلبية أن تؤثر وتسيطر على حالته الذهنية.
- سيطر على استجاباته العاطفية.
- توقف ليستعيد منظوره ورؤيته للحياة.

إن التلفظ بكلمة «هدوء» وتكرارها بصوت منخفض ورقيق من شأنه أن يشيع جو الهدوء. والكلمة في جذورها تستدعي السلام، كما تستدعي الأفكار والصور الآمنة. وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية Kavma والتي تعني «الحرارة» ويقال إن الناس

الذين يعيشون في أمكنة دافئة ومناخات مشمسة كجنوب كاليفورنيا وفلوريدا ميالون إلى أن يكونوا هادئين وسهلي المراس. حتى وإن كانت هذه المقولة صحيحة، فلا يمكن لكل الناس أن يعيشوا في تلك الأمكنة، والتحدي يكمن في تعلم الهدوء والثبات في المكان الذي تعيش فيه وأينما كان.

حين نعيش حالة التوتر والشد العصبي والقلق، فإن مشاعرنا تغطي أحكامنا. ويشير الدكتور پيل في كتابه «الدليل إلى الحياة الواثقة» إلا أن العامل الأساسي في حالة التوتر هو الفوضى الذهنية. فالذهن المشوش دائم الشعور بالتخمة. وهذه الحالة من التشوش الذهني تعني الارتباك، وبالتأكيد، التوتر. وهذا النوع من الأذهان يقبع على تلة من المشاكل بطريقة لا يقوى فيها على اتخاذ القرار. فهو يقفز بعصبية من مشكلة معلومة إلى أخرى مجهولة دون الوصول إلى أي نتيجة، وفي الواقع دون أن يقترب من المشكلة الأساسية. وبهذا تتراكم القرارات المؤجلة. والنتيجة؟ استسلام الذهن والصراخ بيأس «إني أغرق» فقط لأنه غير منظم. إنه دائم التأجيل ولهذا فهو يبدو دائم الانشغال. والتركيز هنا على كلمة «يبدو».

حينما نكون هادئين وثابتين، يسهل علينا تنظيم أذهاننا، وتكون النتيجة شعوراً بالقوة والتحكم بالنفس. فتتعاظم طاقتنا على العمل، كما يتعاظم شعورنا بالاستمتاع بما نقوم به. بينما يتضاءل التوتر والشد العصبي.

لاحظ الشاعر والكاتب الأمريكي إيدوين ماركهام أن «مركز

الهدوء يكمن في قلب الإعصار الحلزوني الذي يمزق السماء». فالإعصار، يستمد قوته من مركز الهدوء. وكذلك نفعل نحن. فمن الاسترخاء تأتي الطاقة الموجهة. فالقوة تنبع وتولد من مركز الهدوء. ولطالما دمرت الطاقة بحركتها غير المراقبة الكثير من الأمور وعبر السنين.

لا أحد يحب العمل مع الأناس العصبيين. ويبدو أحياناً وكأن تصرفاتهم هي نوع من أنواع التهريج، إلا أنها تعشش بهم على المدى الطويل. وتمتلئ الصحف في أيامنا هذه بالقصص التي تعج بالعنف والغضب العارمين المتمثلين في أحداث العنف على الطرق السريعة وأمكنة العمل والمدارس والأحداث الرياضية والمراكز التجارية، والتي أصبح ينظر إليها على أنها حالات وبائية. لا اعرف سبباً لهذا العنف، ولا اعتقد أن هذا النوع من الأمزجة الانفجارية يسكن أذهان أغلبيتنا، ولكن هناك دليل آخذ في التنامي يفيد أن ضغوطات الحياة المعاصرة يمكن أن توقع الأشخاص المعتدلين ذهنياً في مشكلة السيطرة على عواطفهم السلبية وخصوصاً الأقوى منها، الهدوء.

يعرف الشخص الهادئ الذي تعلم السيطرة على نفسه
كيفية التعامل مع الآخرين حيث يقومون بدورهم
باحترام قوته الروحية، كما يشعرون أن بإمكانهم التعلم
منه والاعتماد عليه. فكلما زاد اتزان المرء، زاد نجاحه
وتأثيره وقوته نحو الخير.

جيمس الين، كاتب وناشر

استعد للحظة النتائج التي حققتها في اختبار قائمة التفكير الإيجابي في الفصل السادس. ما المرتبة التي حققتها في ميزان الهدوء؟ والآن من كل هذا السياق، أين ترغب أن تكون؟

إذا تخلينا عن الهدوء، فلن نجد أمامنا إلا حزمة من المشاعر السلبية كالخوف والقلق والتوتر والتوجس. وستدفعنا هذه المشاعر إلى الاستجابة إلى تحديات الحياة بطريقة مرتبكة وهزيلة. بعدها نترك أنفسنا عرضة للمخاوف والقلق، والانزعاج والازدراء والهياج.

إذا وضعت نتائجك على أسفل سلم الهدوء في قائمة التفكير الإيجابي، فمن المرجح أنك شخص قلق، وقد يكون هذا القلق مبرراً. فلقد ناقش كل من الدكتور جيليان باتلرو والدكتور توتي هوب في كتاب «إدراك حياتك» أن يكون قلقلك من الجوانب الإيجابية إذا كان نابعاً عن واحدة من الحالات الثلاث التالية:

- **كإشارة إلى وجود خطر ما**، فالقلق في هذه الحالة يحذرك من وجود مشكلة معينة. فالقلق من شكاوى الناس أفضل من تجاهلها.
- **كمحرض لك لتعمل**، فإذا أجبرك القلق على القيام بالفعل، فإن هذا القلق مرجح عموماً. فالذهاب إلى الطبيب على سبيل المثال، بسبب الكشف على سعال مزعج أفضل من تجاهله أو اعتباره لاشيء.
- **كإشارة للتعود على شيء**، فالقلق يمكن أن يدفعك إلى

القيام بأعمال وقائية، كما يحضرك للتعود عليها. فكما ذكرنا في المقال السابق، فإن زيارة الطبيب يمكن أن تؤدي إلى زيارات دورية منظمة من أجل إجراء الفحوصات الهامة.

ومع ذلك، فإن القلق حالة مرضية هدامة لما فيها من إضاعة للجهد والوقت ولما لها من تدخل على قدرة الذهن على التركيز. فهي تؤدي إلى مشاكل صحية خطيرة. وبحسب باتلرو وهوب، ثلاثة أمور يجب أن لا يقلق الإنسان منها، رغم أنها تشكل الغالبية العظمى من مخاوفنا.

1. **الأمور الشخصية:** معظم الأشياء التي نقلق بشأنها لا تستحق ببساطة أن نقلق بشأنها. إنها أقل من تافهة. وعلى المرء أن يسأل نفسه «هل أنا فعلاً مهتم بهذا الأمر؟ هل سأهتم لها في غضون العشرين سنة المقبلة؟».

2. **الأمور غير الواردة:** نشعر بالقلق إزاء أمور لن تحدث أبداً. فنؤلف حوارات لأسوأ ما يمكن أن يكون من النتائج ونقنع أنفسنا أن هذه النتائج حتمية.

3. **الأمور الغامضة:** «لن تعرف أبداً، ما لم تعرف». نضطر أحياناً إلى انتظار الموقف حتى ينتهي، ناسين أن الظروف يمكن أن تتغير في أي لحظة، وبشكل لا يمكن توقعه.

إذا أتت نتيجتك في قائمة التفكير الإيجابي في الدرجة

الأخيرة من سلم خصلة الهدوء فهذا يعني أيضاً أنك تعاني من ضغوط معينة في أغلب الأحيان. لقد دأب الخبراء على إخبارنا وعلى مر السنين أن كمية معينة من الضغوطات أمر إيجابي. فالضغط جزء من غريزة البقاء لا يمكننا العيش بدونه. فالالتزامات في شتى أنواعها، والمواعيد النهائية تشكل لدينا قدراً معيناً من الضغط يدفعنا إلى القيام بالعمل وإنهائه. ولكن الإفراط منه يؤدي إلى كرب شديد الأذى علينا. والأدب مليء بالمعلومات المتعلقة بالآثار المدمرة للكرب.

إرشادات حول بناء مفهوم الهدوء

1. واجه المشاكل بشكل فوري ومباشر.

إذا سمحنا للمشاكل أن تتفاقم وتتقيح، فإن ذلك سوف يحت من قلب هدوئنا. تعلم مواجهة المشاكل بسرعة وقبل أن تفلت من بين يديك.

عليك أن تقرر أولاً إذا كانت المشكلة ضمن نطاق سيطرتك أو لم تكن، فإذا لم تكن قادراً على فعل أي شيء، أسقطها من ذهنك. أما إذا كنت قادراً على فعل أي شيء، فتعامل مع المشكلة خطوة خطوة. فمشكلة الجوع العالمي على سبيل المثال، سوف تحطمك وتسحقك. وهناك قصة ظريفة تقول: «كيف تستطيع أن تأكل فيلاً؟ بأن تقطعه إلى لقيمات صغيرة». تعامل مع الجزء القابل للتطويع من المشكلة وحاول حله أولاً، بعد ذلك تحرك إلى الجزء التالي. روي كروك، الشخص الذي

حول مكدونالدز إلى سلسلة مطاعم متعددة البلايين من الدولارات، كان له دلوه في هذا السياق. «... لقد تعلمت كيف أمنع المشاكل من أن تسحقني. لم أكن أقلق لأكثر من مشكلة واحدة خلال الوقت الواحد. ولم أكن أسمح للقلق العقيم حيال أي مشكلة، بالغاً ما بلغت، أن تمنعني من النوم».

2. أفرغ ذهنك من القلق

تدرب على إفراغ ذهنك من المخاوف والكراهية وعدم الأمن والندم والشعور بالذنب. تخيل أن كل ما يسبب لك القلق الآن يتلاشى من أمام ناظرك، فيذوي شيئاً فشيئاً حتى يتلاشى (مجرد المحاولة ستشعرك بالراحة). أفرغ ما في جعبتك من هموم تشغل تفكيرك في شخص تثق به، فبهذا، ستتمكن من استعادة المنظور الموضوعي الواعي لنفسك. دون مخاوفك على ورقة صغيرة وصمم على القيام بعمل ما حيال هذه المشاكل في الوقت المناسب.

أخبرني أحد أصدقائي الذي فقد أباه قبل سنوات عدة، أنه وعلى الرغم من السنين الطويلة لم يستطع التخلص من غضبه وازدرائه لأبيه. فلقد كان الأب سكيراً، ومن الواضح أنه حول حياة العائلة إلى بؤس لا يطاق. ورغبة من صديقي في تجاوز هذه المشاعر، طلب المشورة والنصح، فطلب منه أن يكتب رسالة إلى والده، يشرح له فيها غضبه وألمه وإحباطه وازدراءه، وأن يتوجه بهذه الرسالة إلى قبر والده، ويحرقها هناك. إن هذا

العمل يحتوي على كثير من الدلالات الرمزية بالنسبة للابن. لقد أفرج بهذا عن مشاعره وحررها فغفر لوالده ونسي كل المشاعر التي كان يحملها له، ثم مضى في طريقه.

تنفع هذه التكنولوجيا مع الأمور المناقضة أيضاً. أي أننا نحتاج إلى الغفران في بعض الأحيان. فحينما كنت في الكلية، ذهبت مرة في عطلة نهاية الأسبوع إلى أحد منتجعات التأمل الروحي التي كانت ترعاها الكنيسة الكاثولوكية. تجمعنا في المساء في غرفة معتمة الإضاءة وناقشنا في القوة التي يحتويها طلب الغفران عن الأخطاء التي كنا قد ارتكبناها خلال حياتنا. وطُلب منا أن ندون بشكل سري كل خطيئة نذكر أننا ارتكبناها على ورقة صغيرة (احتاج البعض منا إلى أوراق كبيرة). وبعد أن انتهينا من الكتابة، قمنا بتعليق هذه الأوراق على عارضة خشبية تمثل الغفران والمحبة غير المشروطة. وبعدها، واحداً تلو الآخر، قمنا بنزع أوراقنا وأضرمنا النار فيها ثم ألقيناها عند قدمي الصليب. وما زلت أذكر إلى الآن، وبعد مرور عشرين سنة، الهدوء الشديد الذي كنا فيه أثناء كتابتنا لأخطائنا. وعندما تحولت الأوراق إلى رماد، ما زلت أذكر الأصوات الصادرة عن أنوف الرجال وهم يحاولون إخفاء عيونهم من جراء المناديل المتناثرة حول الغرفة. كان الجو مليئاً بالصحوة والشفاء التامين، كانت لحظات قوية لكل فرد منا. بإمكان المرء أن يطبق هذه الممارسة على البيئة المهنية، وبإمكانه الحصول على النتائج نفسها مع فارق وحيد في الاستعاضة عن حرق القصاصات

الورقية، أن يضعها في جهاز إتلاف الورق.

3. تعامل مع العوارض الجسدية للضغط بشكل فوري

راقب المؤشرات الجسدية التي يخلفها الضغط. لأن فقدانك لهدوئك ينعكس بشكل مباشر على جسدك. ضغط في منطقة الصدر، ارتعاش، قساوة في الفك وخلف الرقبة، اصطكاك في الأسنان وما إلى ذلك. المعالجة الفورية لهذه العوارض الجسدية تمنع مضاعفاتها. فالعوارض الجسدية التدريجية يمكن أن تتحول إلى مشاكل بحد ذاتها. وأفضل طريقة لمعالجة هذه العوارض هي ببساطة في اتباعك لآلية التنفس الهادئ المرخي للأعصاب. وهو تمرين مثالي نظامي لمواجهة الأعراض الجسدية.

4. استفد من معتقداتك وقم بالتركيز على خصالك

يلعب الإيمان دوراً قوياً في المحافظة على الهدوء. وللتذكرة أقول، إن الإيمان هو ثقة المرء بنفسه وبالآخرين وبالقوى الروحية العليا التي تقدم له النصح والدعم لدى الحاجة. وأحياناً فإن استشارة صديق موثوق، أو مستشار إرشادي أو ناصح أو رجل دين هي كل ما نكون بحاجة إليه في عبورنا للمواقف الصعبة التي تعكر صفو هدوئنا. الكثير من الناس يخشون طلب المساعدة إذ أنهم يعتبرونها إشارة على الضعف. فإذا كنت من المؤمنين بالقوى الروحية العليا، اقترح عليك توثيق علاقتك بهذه القوى. فبالنسبة لي فإن البقاء على اتصال مع الله، عبر الصلاة والتأمل وعبر قراءتي لكتابه، كفيل أن يعيد لي أمني وهدوئي.

إضافة إلى ذلك، فإن زيادة مستوى تركيزك يعتبر من العوامل المهمة. فحينما تحاول القيام بأشياء كثيرة في وقت واحد يتشتت تركيزك وتصبح في فوضى عارمة فيؤدي بك هذا، وكما أسلفنا القول إلى الكرب. أما تخطيط وسلسة الأولويات على أسس منتظمة، سيمنحك الشعور بالقدرة والسيطرة اللتان ستقودانك إلى ذهن هادئ وواضح.

5. تحلم بالطريقة التي تتحدث بها إلى نفسك وإلى الآخرين.

ثبت منذ اللحظة التي تستيقظ فيها في الصباح مواقف هادئة ومتزنة وآمنة. ومن الأهمية بمكان أن تعمل على إزاحة الأفكار السلبية من أية نقاشات تخوضها لأنها ستعمل على رفع معدلات التوتر والضغوطات الداخلية. وتذكر أن الكلمات التي تتلفظ بها لها تأثيرها غير المحدود على أفكارنا، والتي تؤثر بدورها على مشاعرنا وتصرفاتنا.

6. ناضل من أجل اتزان أكبر لحياتك.

إن تحقيق الاتزان في الحياة أمر صعب. فإذا كنت مثل سائر الناس، ستجد أن إعطاء الأهمية لإحدى خواص الحياة كالمهنة مثلاً، معناه أن تضحي بالخواص الأخرى كالعلاقات الشخصية مع الشريك والأولاد والأصدقاء والآخرين. ولا يمكن النظر إلى مفهوم الاتزان على أنه مفهوم إحصائي، بل على أنه من المفاهيم الحركية المتغيرة التي تتبدل دائماً (أحياناً بشكل غير متوقع) والسر يكمن في معرفتك لخواص الاتزان (الأمور

الروحانية، العلاقات، المال، المهنة، الثقافة، الصحة...الخ) وفي التعامل مع هذه الخواص على أساس الأولوية ابتداءً بأهمها نسبياً، وحالما تعمل على إعداد قائمة الأولويات، يصبح تقييمها ودراستها من الأمور السهلة عليك. وخصوصاً تقيمك لحياتك كما تعيشها فعلاً بالمقارنة مع الحياة التي ترغب أن تعيشها، مما يمكنك من إجراء التصحيحات الضرورية.

إن توجيه القوى يتطلب التزاماً هائلاً لأن التوجيه يتناقض مع متطلبات النجاح التي نعتقدها. كربطنا للتقدم والإنجاز مع السرعة. لتوجيه القوى أهمية كبيرة فإذا وجهت القوى بشكل فعال كانت النتائج مثيرة وقوية.

جوهر هذا الكتاب يكمن في القوى الأربع للتفكير الإيجابي: التركيز - التصعيد - التوجيه والسيطرة. ولابد انك تتساءل: «كيف لي أن أتذكر كل شيء؟ والأهم من هذا، كيف أطبق كل هذا؟» الجواب هو، التدريب ثم التدريب ثم التدريب. يوجد في نهاية هذا الكتاب فصل متعلق بالمصادر. ويحتوي هذا الفصل على ورقة عمل خاصة بالتحديات الاحترافية. هذه الورقة تقدم قالباً للتطبيق المنهجي لمبادئ التفكير الإيجابي، وللتكنولوجيا والنقاط التي تمت دراستها في هذا الكتاب. لذلك أقترح عليك قراءة هذا الفصل بإمعان دقيق. وستعمل هذه الورقة على قيادتك عبر خطوات «خريطة الطريق الى التفكير الإيجابي» وستعمل كدليل يساعدك على الإبحار

بنجاح. لقد استمتعنا كثيراً بالنجاح الكبير الذي حققناه مع الكثير من الأشخاص الذين خضعوا لبرنامج «قوة التفكير الإيجابي في الأعمال» وسأكون سعيداً بسماع الأخبار عن نجاحك مع التفكير الإيجابي. وسيسرني أن أشاركك هذه التجربة عبر مراسلتي على العنوان البريدي sventrella@aol.com

كما يمكن لك زيارة موقعنا على الانترنيت على الموقع: www.positivedynamics.com

وفي هذه الأثناء، أوصيك بعدم الاستسلام. فمع التفكير الإيجابي فإن أي شيء، وكل شيء ممكن.

المصدر: ورقة عمل خاصة بالتحديات الاحترافية

أفضل طريقة لتحقيق أعلى النتائج بعد قراءتك لهذا الكتاب هي في تطبيق مفاهيمه على الفرص والمشاكل والتحديات الفعلية التي تواجهها، أو التي تتوقع مواجهتها في القريب العاجل. ورقة العمل الخاصة بالتحديات الاحترافية هي وسيلة صممت لمساعدتك على العمل ولتوثيق المشاكل التي تعيشها، والمواقف التي تواجهها. وتتبع هذه الورقة التسلسل البسيط لخريطة طريق التفكير الإيجابي، والتي قرأتها في الفصل الأول. فبقدر الإمكان، ومن خلال توقعك وتوثيقك للموقف قبل أن يحصل، ستكون على استعداد للتعامل معه، ومحققاً بذلك إمكانية تحقيقك لنتائج طيبة فيه. قد يتطلب إملاء الورقة بعض الوقت والالتزام، ولكن الخطوات في النهاية تصبح مألوفة لك وبحيث يصبح التنقل بين مراحلها سهلاً ويسيراً. مما يؤدي إلى تطبيق تلقائي لخطوات التفكير الإيجابي.

مثال على ورقة عمل خاصة بالتحديات الاحترافية

ورقة عمل خاصة بالتحديات الاحترافية

1. ما هي المشكلة، أو الوضع الذي تواجهه؟

«أنا مضطر على إعلام الإدارة عن التطورات الحاصلة في مشروعي في غضون أسبوع واحد. المشروع تجاوز الميزانية وتأخر عن موعد التسليم لأسبوعين».

2. ماذا تقول لنفسك عن هذه المشكلة.
ما هي الحوادث التي أدت إلى هذه المشكلة؟

لقد علم فريق المشروع عن وجود حل بديل، وكان هذا البديل بحاجة إلى دراسة تحليلية أدت إلى ارتفاع التكاليف وتأخير موعد التسليم. والإدارة لم تُعلم ولو بشكل مختصر عن هذا التغيير في الأداء.

- **ماذا تقول لنفسك عن هذه المشكلة (ما هي مناجاتك الداخلية)؟**

«لقد ضيعت وقتاً طويلاً. لا يمكن الوثوق بي في أي من المشاريع الكبيرة. أنا شخص غير مسؤول. كان علي الالتزام بالحل الأساسي وما كان علي الاستماع إلى آراء أعضاء فريق العمل».

- **هل يتوافق ما تقوله لنفسك مع الواقع كما هو، أم أنه يتوافق مع الواقع الذي كنت ترغب به؟**

«كان رهاني مع نفسي سيئاً، فالأمور لم تمش كما كان

مخططاً. وأنا لا أحب ارتكاب الأخطاء فهي تجعلني أبدو كشخص فاشل. ولكنني أدركت أن هذا كان وهماً. لقد خرجت الأمور عن مسارها في هذا الموقف، ولكن الأسباب كانت جيدة».

- **ما هي أكثر الطرق واقعية وعقلانية وبناءة استطعت من خلالها النظر إلى هذه المحادثة؟**

«صحيح أننا تجاوزنا الميزانية وموعد التسليم المحدد، إلا أن هذا الحل الجديد سوف يوفر وبشكل كامل الوقت والأموال، بما يمكننا من تقديم أفضل الخدمات للزبائن. لقد قدمنا للشركة الوضع الأفضل».

- **كيف كان من الممكن النظر إلى هذه المحادثة بمنظور واقعي وعقلاني وبناء على أنها أكثر إفادة لك ولأي شخص آخر مرتبط بهذا المشروع.؟**

«سوف تساعدني على تركيز طاقتي واستثمارها في طريقة بناءة وفاعلية أكبر من مجرد الإشارة بالأصابع. وسأتحاشى المواقف العدوانية في محاضرتي».

- **كيف تستطيع تغيير مناجاتك الداخلية الأساسية لتعكس منظورك الجديد للحادثة؟**

«أنا مدير كفؤ. ولقد قمت بإنجاز الكثير من المشاريع الناجحة، والإدارة تعرف أن ماضيّ الوظيفي كان جيداً. كما أنني اكتسبت البصيرة القيمة التي ستساعدني في المشاريع المستقبلية».

3. ما هي النتيجة التي ترغب في الوصول إليها؟

قم بكتابة هدف زمني واقعي محدد قابل للقياس ويتميز بالحركة حول هذا الموقف.

الهدف رقم (1): حافظ على دعم الإدارة لمشروعك.

- تأكد من حصولك على موافقة الإدارة في تمويل إضافي بنسبة 10 ٪ خلال أسبوع واحد من المحاضرة.
- تأكد من حصولك على موافقة الإدارة على تمديد موعد التسليم لشهر إضافي.

الهدف رقم (2): إنهِ المشروع المعدل خلال الزمن المحدد، وضمن الميزانية الممنوحة له.

- قدم للإدارة التوصيات النهائية ضمن تاريخ غايته 31 كانون الأول/ ديسمبر.
- استثمر الأموال في حدود الميزانية الجديدة (10٪).
- حول الأهداف إلى ثوابت بحيث تصبح الأهداف عبارات شخصية قوية.

الثابت (1): تم الحصول على دعم الإدارة للمشروع.

- سوف استلم التمويل الإضافي اللازم لإنهاء المشروع.
- سوف أحصل على الموافقة بتمديد موعد التسليم.

الثابت (2): إنني أنتهي من مشروعي المعدل خلال الزمن المحدد والميزانية الممنوحة له.

- ها أنا أقدم توصياتي الأخيرة بحلول تاريخ 31 كانون الأول/ ديسمبر.
- ها أنا أطبق مراحل المشروع ضمن الميزانية الجديدة، والموعد الجديد.

4. أعبر إلى خصالك

التركيز (زيادة): حاول التركيز على فوائد الحل الجديد عوضاً عن إبداء الأسف حيال الانحراف عن الخطة الرئيسة.

الهدوء (زيادة): يمكن أن يشعر بعض أعضاء مجلس الإدارة بالانزعاج، ولكن حاذر من أن تفقد هدوءك. حافظ على ثباتك، خصوصاً حينما تكون تحت مرمى النار، ولا تكن عدائياً.

الحماس (نقصان): قد يشعر البعض أن الفريق قد أخفق. وبالتالي فإن الإفراط في الحماس قد يثبت لهم أنك شخص لا يبالي بالوقت أو الميزانية.

الصبر (زيادة): قد تحتاج الإدارة إلى بعض الوقت لاتخاذ القرار. لا تستعجل الأعضاء، وكن مستعداً لتقديم المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار.

5. تدرب ذهنياً على الموقف

على صعيد التخيل:

- من يتواجد مع الحاضرين؟

- أين سيجلسون؟
- أين سأقف؟
- ما هي الأداة التي سأستعملها في محاضرتي؟
- كيف سأستخدمها؟
- ما هي استجاباتي للأسئلة الصعبة؟

6. **قم بالفعل**

- حضِّر المحاضرة.
- حضِّر الهوامش.
- نظِّم جدول عملك.
- وزِّع هذا الجدول.
- كُن في مكان المحاضرة قبل الموعد بثلاثين دقيقة لتفقد التجهيزات.
- وزِّع الهوامش قبل الاجتماع.
- تعامل مع الأسئلة بعد نهاية المحاضرة.
- حضِّر تفاصيل الاجتماع.
- وزِّع تفاصيل الاجتماع.
- قُم بمتابعة الإدارة.

7. **الدروس المستخلصة: (تُملأ هذه الفقرة بعد انتهاء الاجتماع)**

«على الرغم من وجود بعض التوتر في البداية، فلقد سار الاجتماع بشكل جيد، واستطعت التوصل إلى النتائج المرغوبة. وسأحرص في المستقبل على تقديم تقارير مكتوبة لتشرح الوضع

للإدارة قبل أن تخرج الأمور عن سيطرتي. إذ أن هذا سيزيد من ثقتي بنفسي حينما أعد التقارير للإدارة لامتلاكي على معلومات تدعم موقفي بشكل مسبق. وبهذا سأكون مستعداً للتعامل مع الأسئلة الصعبة».

شكر وعرفان

لقد امتد هذا الكتاب لفترة طويلة من الزمن. وأنا ممتن للمساعدات التي تلقيتها من أقسام مختلفة متعددة، حتى وقبل الشروع في كتابة هذه الصفحات في بعض الأحيان.

أتوجه بشكري إلى جاك نافارو، المفكر الإيجابي الفذ الذي ما انفك يبقيني مخلصاً لمبادئ هذا الكتاب. البروفيسور جيم ستونر من جامعة فوردهام على نصحه وإرشاده الحكيمين. البروفيسور ديف فيرون من جامعة كونيكيتكت المركزية الذي ساعدني على تصفية مهاراتي الكتابية واللغوية. روبرت رويس، لما أظهره من الحماس والطاقة والإلهام. جيم أندروز - ڤينيس دوالي - جوان ديركوپ - ديبورا دولينغ - ديك داننغتون - فيل فليمنغ - ذكرى ويندل فوربس - جيري هادلي - ايدنيومان - آرثر پيل - دان كوين - فرانك تروها - ومايكل ورفولك. لكل الدعم والبصيرة الذي قدموه لي. كما أتوجه بشكري إلى وكيل الأعمال الأدبية پاتي دي ماتو التي آمنت بالكتاب لكونها تعيش مع المبادئ، وإلى الناشرين سيمون وتشستر، فريد هيلز وڤيرا

هيراناندااي لما تكبدوه من الصبر وعناء التفهم والاقتراحات الطباعية التي قدموها. كما أتوجه بالشكر إلى مساعدي في كتاب الحركيات الإيجابية، ستيفاني بينت وكرستين ريشتر اللذين ما انفكا يحثاني على الكتابة، وإلى روث ستافورد پيل التي منحتني امتياز تطوير ورشة العمل الخاصة بهذا الكتاب، اليزابيت پيل، التي قدمت لي بوصفها مدير مركز پيل، وعضو مجلس الإدارة الدعم المستمر والتوجيه الدائم، جورج هارت مؤرخنا، والأمين على أرشيفنا. والذي سمح لي بالاستفادة من المعلومات والمواد اللازمة لكتابة هذا الكتاب، جوان الكيفتش لما قدمته لي من دعم إداري وأخلاقي. مؤسسة جايد بوستس، جون تيمبل رئيس مجلس الإدارة، وكل من ديف تيتلر وبيجي كاوهيد الأعضاء في شركات للخدمات العالمية، مايك روجز من مؤسسة فورت جيمس، ماري موني من شركة بيبسي كولا. ڤيوليت فيكاري من شركة بطاريات انترستيت. كما أتوجه بالشكر على وجه الخصوص لكل من سالي آرشر، بريان أيك، بلان جادفري، لورا هالوران، كارين كينغ بوب ويلسون. وعلى رأس هؤلاء، أتوجه بالشكر لأبواي اللذان أنشآني لأكون مفكراً إيجابياً، ولأشقائي لما قدموه لي من الدعم والتشجيع وعلى مر السنين، وإلى أخوات زوجتي فريد ومادلين دوريست لما قدماه لي من النصح والإرشاد.

الفهرس

الآثار السلبية لعدم الصبر على جو العمل 255
الآخرين على خطأ، وأنا من سيصلحهم 155
آش (ماري كي) 201
آمن بامتلاكه للمعرفة والحدس... 239
آمن بنفسك 237
آمن بنفسك، آمن بقدراتك... 13
آن دي 222
آه سيؤلمني كثيراً 102
آه نعم، وكأنهم يهتمون لأمرنا 59
آه هذا لن ينجح أبداً 178
الاب سكير 280
ابتكر خطة ذهنية لإتمام العمل 116
إبداء الاهتمام بالطرف الآخر 73
الأبطال الأولمبيون يضعون أهدافاً لأنفسهم 92
الأبطال يولدون وهم أبطال... 111
أبقراط 18
ابقى على تواصل مع غاياتي 116
إبنِ وحافظ على تكاملك 169
اتخاذ القرار السليم 219
اتخاذ القرارات المتسرعة 205
الاتزان في الحياة أمر صعب 283
اتهام ولوم الآخرين 82
إثبات الذات 215، 222
أثر بجماليون 147
أثر التفكير السلبي في الأعمال 28
الإحباط 24، 71، 185، 241، 260
الإحباط الشديد 67، 205
احترام الذات 72
احتساب النتائج 117
احتكار المعلومات 147
احفظ التزاماتك 169
أخشى أن الأمر قد انتهى 81
أخشى من 246
الإخفاق بالتواصل 147
إخفاق الناس في الوصول إلى أفضل ما لديهم في العمل 15
اخلق الحماس عبر تفكيرك بالحماس 209
الإدارة دائمة التغيير للخطط 36
أدامز 172
إدراك حياتك 277
أديسون (توماس) 227
إذا أردت أن تكون مفكّراً إيجابياً... 41
إذا أردت النجاح، عليك تقبل العالم كما هو 83
إذا عاملت الآخرين بشكل عادل... 67
إذا لم تتخذ القرارات في حياتك... 33، 47
إذا لم تستمتع بما تقوم به... 207
إذا لم تكن تعرف إلى أين المسير... 170
إرادة المرء على الانتظار... 253
الارتباك 47، 114، 275
ارتكاب الأخطاء 74، 157
أرح عقلك 103
إرشادات حول بناء التفاؤل 196
إرشادات حول بناء صفة الحماس لديك 209
إرشادات حول بناء مفهوم التصميم 226
إرشادات حول بناء مفهوم الثقة 245
إرشادات حول بناء مفهوم الشجاعة لديك 235
إرشادات حول بناء مفهوم الصبر 267

إرشادات حول بناء مفهوم الهدوء 279
إرشادات حول بناء مفهوم الإيمان 157
إرشادات حول بناء مفهوم التركيز 174
إرشادات حول بناء مفهوم التكامل 167
إرضاء الذات 147
أريد ما أريد حين أريد، وأريد ذلك الآن 79
أريزونا 221
أزح عن ذهنك وعن طاولتك... 176
الازدراء 241، 277
الازدواجية 153
استخدام لغة واثقة 246
استراحة القهوة الصباحية 99
أستطيع القيام بذلك؟ نعم أستطيع 134
أستطيع القيام بهذا 135
استعد الحادثة بعد انتهائها 103
استعمال العبارات الطنانة 86
استفد من معتقداتك وقم بالتركيز على خصالك 282
الأسد الجبان 229
الأسف 233
الأسفار والمغامرة 202
الأسلوب الذكي 88، 96
أشغل نفسك (بالتحضير والممارسة) 248، 268
الاشمئزاز من النفس 241
أصحاب الإجابات السلبية 32
الاضطرابات 70
اضمحلال العواصف 204
أطباء فيزيائيون 44
أطلب النصح والمساعدة من الآخرين 248
أظهر روح التحدي 228
أظهر طاقة عالية ملحوظة 198
الأعاجيب الطبيعية الجامدة 254
إعادة الثقة 245
الإعادة الكاملة للمراجعة بنسبة 360 درجة 121
إعادة هيكلة 69
أعبر إلى خصالك (الإيجابية) 25، 291
أعبر إلى نتائج أعمالك 27
الاعتقاد ـ التفكير ـ الشعور ـ التصرف 66، 137
أعتقد أنه بإمكاني القيام بهذا 244
الاعتماد على الآخرين 36
الأعداء الثلاثة للصبر 260
الأعذار للامبالاة 57
اعرف بضاعتك واستعد لبيعها 210
اعرف ما تريد 174
أعطي الآخرين فرصة إيجاد حلولهم 115
اعلم أن الموقف الذي أنت فيه... 227
اعمل على تقييم المواقف 196
افتقار الآخرين للمهارة اللازمة 265
الإفراط بالثقة (في جو العمل) 242، 243
أفرغ ذهنك (من القلق) 177، 280
أفضل أن أكون آمناً على أن أكون آسفاً 85
أفعالك ترسم شخصيتك 153
الأفق الضيق 128
الأفكار (الجديدة) 53، 137
الأفكار السلبية 18
الإفلاس 32
أفلام الكرتون 171
أفلت الغصن 155
الاقتناع بالحاكم قد يأتي من الصبر... 260
الأقدام ترتعش 38
الإقرار والتأكيد 25
أقوى المحفزات الإيجابية 222
أكره أن أُهمش 56
الالتزام الشديد بالمواعيد 124
الله 153
الإلهام 88
إلى أين المسير؟ 129
ألين (جيمس) 276
الأمان 215
الامتحان الحقيقي للتفاؤل... 188
أمثلة على المواضيع التي تتطلّب الشجاعة في بيئة العمل 236
أمريكا (الأمريكيون) 42، 148

أمضي قدماً وبشكل حاسم 121
أمعن النظر في الفروقات... 122
الأمل 194
الأمور الشخصية 278
الأمور غير الواردة 278
الأمير الصغير (قصة الأمير الصغير) 262
إن أعظم مكان في هذا العالم ليس... 174
إن أفضل الاعتقادات هي تلك المتوافقة مع الواقع 137
أن تعرف أنك تمتلك كل ما تحتاجه 157
أن تكون سعيداً وغير مهزوم 31
إن زوجي مفكِّر إيجابي بالفطرة 34
إن المسيح عليه السلام يقويني لفعل كل شيء 97
إن معتقداتنا هي التي تشكل سلوكنا... 41
الأنا 96، 266
أنا أقول الصدق 115
أنا امرأة قوية... 97
أنا إيطالي والإيطاليون عاطفيون 81
أنا بخير ولم أكن أتوقع... 197
أنا شخص عجوز... 234
أنا غير مندهش من النتيجة... 133
أنا غير موافق على الاستقالة 247
أنا قد حققت هدفي 96
أنا لست متشائماً ولكنني واقعي 183
أنا لن أرسب 96
أنا لن أغضب 96
أنا متأكد من أنك ستطردني لما ارتكبته 247
أنا مدير كفؤ... 289
أنا من سيدير هذه العملية 244
أنا هادئ وواثق ومتمكن 96
الأناس العصبيون 276
الأناة 56
الانتماء 231
الانتصارات الكبيرة 245
الانتظار 251، 268، 270
الانتظار صعب 268
إنتقِ معركتك بحكمة فتربح الحرب 178
الانتكاسات 195
الانتماء 215
أندرو 7، 254
الاندفاعية 128
اندماج مركز بيل مع... 272
الانزعاج 277
إنسان سيء 78
الانضباط 176
انعدام الاهتمام 266
انعدام الثقة 241، 243
الانفتاح (الاقتصادي) 159، 221
الانقلابات 70
إنكار (الحقائق) 41، 42، 44
الانكماش 158
إننا أشخاص غير كفوئين... 186
إننا لن نتمكن من تغيير ما في نفوس الناس 57
إنهاء الأمور بشكل حاسم 213
إنهاء المهمة 216
إنهم محافظون... 43
أنهي الأمور وأنهيها بسرعة 251
إني أغرق 275
إني أنجح 96
الأهداف 226
الأهداف الآمنة 91
الأهداف الفردية 94
أهمية التفكير الإيجابي 33
أورليك (تيري) 101
أورليوس (ماركس) 49
أوكونور (ساندرا دي) 221، 222
أي خطة عليّ أن أستعمل؟ 129
أي متعة تجدين في هذا العمل؟ 208
الإيطاليون عاطفيون 81
ايكسبيري (انطوان دو سانت) 262
ايليس (ألبرت) 66، 82، 86
الإيمان 26، 112، 118، 139، 142، 150، 158، 235، 248

الإيمان بالآخرين 146
الإيمان بالله يجعل كل شيء ممكناً 49
الإيمان بالله يؤدي إلى الإيمان بالذات 49
الإيمان بالنتائج الإيجابية 112
الإيمان بالنفس 142
الإيمان بقوى روحية أعلى 148
الإيمان مرتبط مع التركيز 141
الإيمان المسيحي 166
الإيمان يفترض الثقة بالنفس وبالآخرين 248
إيمرسون (رالف والدو) 49
أين سأقف؟ 292
أين مكمن الحكمة 270

بات 53، 54، 55، 56
باترو (جيليان) 277
بارك (التيم) 173
بالتأكيد 275
بانيستر (روجر) 44
بجماليون (في الإدارة) 147، 148
برنامج ناجح 13
برودواني 79
البطالة 221
بعض الأشياء التي تريدها هي أبعد من المنال 94
البلاتين 165
بلانشارد (كين) 167
بماذا تشعر؟ 114
بماذا تفكر؟ 114
بماذا تؤمن؟ 156
بناء مفهوم الثقة 245
بوب 38، 71، 126، 127
بوذا 153
بورتر (إليانور هـ) 40، 249
بوسطن 268
بولارد (بيل) 208
بولورايد لاند كاميرا 166
بولي 40
بوليانا 39، 40، 249
بولياني ـ غير واعي 128
بولياني (شخص) 39
بيت 82
بيث 85
بيل 45، 48، 49، 91، 109، 149، 167، 177، 272، 275
بيل (بارسل) 245
بيل (د. نورمان فنسنت) 9، 13، 47، 102، 146، 161، 171، 176، 194، 199، 207، 262
بيل (روث ستافورد) 10

تأثير الحماس على جو العمل 203
التأجيل المتكرر 266
التأمل (الروحي) 281، 282
التبادل في المعاملة العادلة 68
تتكوّن العبقرية من إلهام بنسبة (1٪)... 227
تثبيط الهمة 26
تجارة القهوة 42
تجاهل المناجاة الداخلية المدمرة للنفس 246
تجدد النتائج عبر ما يجول في الخواطر... 199
التحديات الاحترافية 288
التحديد الدقيق لعتبة التفاؤل لديك 192
تحوك 26
التحريض (الذاتي) 88، 214
تحسين زمن الاستجابة 88
تحصل على الخبرة اللازمة والمعرفة اللازمة 245
التحفيز هو مفتاح التصميم 222
تحقق من دوافعك... 167
تحلم بالطريقة التي تتحدث بها إلى نفسك وإلى الآخرين 283
تحليل النتائج 119
تحويل المواقف 60
التحيز 266
التخطيط الإداري السيء 266، 267
تخفيض النفقات 92
التخلي 197
التخيل 99
التخيل الإيجابي هو أمر سهل 103

تخيل دائماً أنك كامل الأداء 103
تخيل هدفك، وحافظ على... 176
تدرَّب ذهنياً على الموقف 291
تدرَّب على إفراغ ذهنك من... 280
تدرَّب على الموقف فكرياً 26
التدريب ثم التدريب ثم التدريب 284
التدريب الفكري 26
تذكَّر أن الحياة سلسلة متحرِّكة... 196
تذكَّر هدفك 226
التذمر 28
الترابط 26
التراث 9
التراجع 158
التردد 47، 128
الترقية 188
ترقية الموظفون المشاكسون 70
التركيز 26، 118، 139، 170، 284، 291
التركيز على عوامل التحفيز لديك 219
تركيز القوى 139
تركيز القوى: الإيمان 142
تركيز القوى: التركيز 170
تركيز القوى: التكامل 159
التركيز يشبه شعاع الليزر 173
ترين (والف) 49
تزوير الثقة بالنفس موجود 38
تستطيع القيام بذلك 239
التسلسل الكهنوتي 215
التسليم 57
التسليم أن النجاح يتطلب... 157
التشاؤم 178، 182، 183، 185، 193
التشتت الذهني 177
تشجيع (الآخرين) 249
التشوش الذهني 275
التصرف (التصرفات) 137، 161
تصرف بهدوء وثبات... 239
التصرف ـ الشعور ـ التفكير ـ الإيمان 134
تصرَّف وكأنك... 132، 134، 246
التصرفات السلبية تؤدي إلى عواقب سلبية 55
التصرفات الهشة 66
التصعيد 284
التصعيد إلى ثوابت 95
تصعيد القوى 14، 181
تصعيد القوى: التفاؤل 181
تصعيد القوى الحماسي 197
تصعيد القوة، موجود فيك دائماً... 211
التصميم 26، 112، 113، 118، 140، 213، 221، 222، 226، 261
التصرر الخاطىء للنفس 238
التصرر والتخيل 25
تضخم الانا 242
تطور مستوى الصبر فينا 263
تطوير الذات 13
التعاسة 262
تعال والعب معي فأنا تعس جداً 262
التعامل ببيروقراطية 264
التعامل مع الحقائق المعروفة 44
تعامل مع العوارض الجسدية للضغط بشكل فوري 282
التعب 265
التعبير 119
تعريف الخصال العشر للمفكر الإيجابي 111
التعرية الذهنية 177
التعزيز من الآخرين 245
تعظيم القيمة الإنسانية للمتكلم 86
تعلم أشياء جديدة 202
تعلم أن لا تحاول إنجاز كل شيء على الفور... 262
تعلم الرفض 169
تعويذة أوز = فيلم تعويذة أوز
التغذية الرجعية 236
تغيير الإدارة 256
تغيير أفكار ومشاعر الناس 20
تغيير أفكارنا 58
تغيير الواقع 33

التفاعلات الداخلية بين الإيمان ـ الافكار... 135
التفاؤل 26، 112، 118، 119، 140، 181، 182، 187، 196، 197
التفاؤل الحماسي الإيمان... 110
التفاؤل الظرفي 188
التفكير الإيجابي 13، 22، 27، 28، 33، 133
التفكير الإيجابي الظرفي 125
التفكير الإيجابي للخروج من المأزق 22
التفكير الإيجابي مثير للجدل 121
التفكير السلبي 28
التفكير هو سلف التصرف 54
التقدير 215
تقويض جهود الآخرين 28
التقيد التام بالمهام 124
التقييم المنخفض للنفس 17
تكاليف السلبية 30
التكامل 112، 118، 139، 159، 160، 165، 235
تكساس 152
تكمن الشجاعة في مقاومة الخوف... 234
تكنولوجيا تحويل المواقف 60
تكنولوجيا التخيل 104
تكنولوجيا الصدق في التفكير 194
تلمنا المعاناة لأن... 187
التنافس الإيجابي 210
التنافس مع الآخرين 202
التناقضات الأخلاقية 160
التنفس 152
التهديد (التهديدات) 235، 236
التوتر 275
توتو (الكلب) 242
التوجس 277
التوجيه 284
توجيه القوى 140، 213
توجيه القوى: التصميم 213
توجيه القوى: الشجاعة 227
توجيه القوى: الهدوء 274
توقع الأفضل، تحصل على الأفضل 45
توقع حصول المعجزات... 158
التوقعات الشخصية الإيجابية 148
توقف ـ قد تؤذي نفسك... 110
توقف ليفكر قبل العمل 274
توين (مارك) 234
ستاڤارد (ڤينِّي) 193

الثبات 260
الثرثرة (في الشركة) 28، 77، 191
الثقة 26، 112، 118، 120، 122، 140، 213، 235، 238، 243، 262
الثقة بالذات 49
الثقة بالقوى الرجعية العليا 153
الثقة بالنفس (وبالآخرين)33، 38، 150، 176، 241
الثقة الدائمة الإيجابية 248
الثقة ستعرفها حين تراها 240
الثقة هي... 155
ثمة احتكاك سيحصل بين الكرة والمضرب 104
الثوابت 94، 98

جارنر (جيمس) 167
جاك 188
جامعة بنسلفانيا 183
جامعة كارنيج ميلون 185
جامعة نورث كارولينا 77
جامعة نوردهام 229، 262
جامعة هارفرد 49، 135، 242
جان 53، 54، 55، 56
جان يبدو أنك مشغولة جداً... 57
جائزة مالكلوم بالدريج ناشيونال كوانتي 14
جبان 229
جروس (دانيال) 173
جروف 203
جريدة النيوزويك 239
جريدة (النيويورك) تايمز 104، 144، 186، 187، 231
جريفين (جاك) 163
الجسد يتارجح بما يتارجح به العقل 60

جسر ثروجزنيك 231
جند خدمات الآخرين... 196
جنوب كاليفورنيا 275
جورج (العم جورج) 163
جون 61
جونغ (كارل) 100
جوني 163، 164
جيم 166، 167
جيمس (ويليام) 46، 54، 135
جينيفر 7، 254

الحادثة 125
حافظ على اتزانه في الشدائد 252
حافظ على دعم الإدارة لمشروعك 290
حالما أسدّد ديوني 195
الحالة رقم (ـ 1 ـ) (ـ 2 ـ) (ـ 3 ـ) 257، 158، 259
الحالة في التفكير الإيجابي 11
الحب 215
الحد من الذات 66
حدد قوتك 236
حدد الموقف 22
حدد نقاط ضعفك 236
الحرارة 274
الحرب العالمية الأولى والثانية 48
حركات هستيرية 126
حركة السير 265
الحزام الأسود 101
الحزن العميق 48
حصلت على حقي 77
الحكم على شخص انه مفكّر إيجابي... 39
الحكماء الأقدمون 239
الحلم (الأعظم) 174
الحماس 112، 118، 133، 140، 197، 198، 201، 209، 291
الحمد لله 152
الحياة سلسلة متحركة 196
الحياة لا تهمني 117
الحياة المسيحية 47
الحياة مليئة بالخيارات 47
حيث أنني شخص متفائل... 184
حينما أتخرج... 203
حينما تتوقع الأفضل... 146
حينما تشرع المؤسسة خطوطاً جديدة لأغراضها وأهدافها 224
حينما تكون أفكارك مشتتة... 171
حينما تكون التكاليف أعلى من الفوائد 225
حينما يتحدث العقل يستمع الجسد... 59
حينما يصبح تأثير علاقتنا الشخصية أو المهنية سلبياً 225

خاطر دون أن تكون النتائج مضمونة 228
الخجل 71
خدمات البريد العاجل 254
خدمات الزبائن 219
الخدمة في فريق 216
الخذلان التام 272
خرق الحكومة الصينية للحقوق الإنسانية 168
خريطة الطريق 21، 22، 27
خريطة الطريق إلى التفكير الإيجابي 284
الخسارة 18
خشية عدم تقبل الآخرين 234
الخصال العشر للمفكر الإيجابي 109، 111، 137، 139، 251
خطة تخفيض النفقات... 92
خفض زمن الاستجابة بواقع (25٪) 91
خفض مرتجعات الزبائن... 92
الخمول 128، 185، 200، 220
الخوف 16، 24، 36، 47، 223، 229، 234، 241
الخوف من الفشل (المجهول) 234
الخوف من نقص السيولة المالية 229
الخوف هو أعظم ما يمكن أن يخافه المرء 235
الخيال والتخيل 203
خيبة الأمل 197

الدروس المستخلصة 292
الدعايات التلفزيونية 166

دفع الرشوة 162
الدليل إلى الحياة الواثقة 275
الدور الذي يمكن أن تقوم به... 220
دورثي 78، 242
الدوغماتية 128
ديزني 172، 173
ديلبرت 173
الدين 48، 151، 156
الدين مسألة شخصية 151
الدين وأثره على البيئة المهنية 156

الذعر 261
ذهنية مليئة بالأمل والتوقع 46
ذو التفكير الإيجابي 26
ذوو مواقف سيئة 21

الراتب 218
الراحة 100، 233
راقب المؤشرات الجسدية 282
راقب نفسك وأنت تناجيها 60
رايت (السيد رايت) 144، 145، 146
الرب 153
ربح تحت أي ظرف 178
رجال الإطفاء 232
رجال الأعمال الناجحين 26
رجال الدين 163، 282
رجال الشرطة 232
رد الفعل 55
الرسائل الإلكترونية 37
الرشوة 162
الرضا التحفيزي 218
رضا الزبائن 175، 230، 268
الرغبة في الانتقام 67
الرفض 169
رفض الخوف... 238
الرق 168
ركّز على خصال الإيمان والتكامل والثقة 235
ركز على فوائد تحقيق الأهداف 227
ركز على نجاحاتك السابقة وليس على
الأخطاء والإخفاقات 246
الرهبة 234
رواية إيليانور بورتر بوليانا 249
روح التسامح 225
الروحانية 148
الروحانية مشتقة من... 152
الروحانية والدين 151
روزفلت (فرانكلين د.) 235
روزنتال (روبرت) 148
رومان 187
الرؤية الخيالية للعالم 31
رؤية المرء للحياة بشكل عام 66
الرياضيون الأولمبيون (المحترفون) 26، 59، 177
ريغان (رونالد الرئيس) 221

زمن الاستجابة (الحالي) 89، 91
زوّدها حتى نتمكن منها 39، 135
زوي 187

سأحقق نصراً كبيراً هذه المرة 60
سأصبح نجماً تلفزيونياً مميزاً 171
ساعدني يا الله 155
ساوث ويست إيرلاينز 28
سايمون (ريتشارد) 133
سباق ماراثون 186
السبورة 48
ستاربكس 42
ستانفورد 221
ستنال أخيراً جزاء ما اقترفته 76
ستون (ستيرلنغ ليفنغ) 148
ستوفر (جيمس) 229، 230
السعادة 133، 233
سكالز (تشارلز) 172
سكوت أدامز منشأ شخصية Dilbert
الكوميدية 171
سكوت، أردت فقط إعلامك أن... 40
سكوت. لقد مضى على وجودي هنا عشر
سنين... 68
سكوت هناك رجل في البهو... 46

سكوت يا بني... 38
سكير = الأب سكير
السلبية 28، 57، 241
السلبية في التفكير 34
السلبية هي سلوك مكتسب بالاساس 35
سلسلة (الإيمان ـ التفكير ـ الشعور ـ التصرف) 134
سلسلة الـ ت.ش.ص. (التفكير ـ الشعور ـ التصرف) 54، 56، 65
السلسلة: ع.ت.ش.ص 66
سلم ماسلو 223
السلوك 41، 54
سلوك الآخرين 57
السلوكيات الإيجابية 22
سو 71
السوداوية 21
سوف 96
سوف تساعدني على تركيز طاقتي... 289
السيد رايت = رايت
سيد شولتز ما هو أهم... 15
سيد هدوء 123
سيطر على استجاباته العاطفية 274
السيطرة 45، 284
السيطرة على القوى: (الصبر) 140، 251، 252
سليجمان (مارتن) 183، 185

شتاء إنكليزي بارد 226
الشجاعة 26، 112، 118، 128، 140، 213، 223، 227، 233، 234، 260
الشجاعة الحقيقية 228
الشجاعة في العمل 232
الشخص الذي أساء لنا 77
شخص بولياني 33
الشد العصبي 275
الشرف 159
الشركات المسيحية البروتستانتية في تكساس 152
شركة أي بي إم (IBM) 156
شركة باسفيك بيل 171
شركة بولورايد 166
شركة خمسماية (500) Fortune 101
شركة زيروكس 15
شركة فيدكس 15
شركة ماسترسيرفيس 208
شركة موتورولا 15
شركة ميلي كين 15
شركة واين ويستنغ هاوس 15
الشريك حاد الطباع 70
الشعور بالتخمة 275
الشعور بالدونية 36، 238
الشعور بالذنب 280
الشعور بالراحة 232
الشعور بالشجاعة 136
شعور الزبون بعدم الرضا 268
شعور المرء بلا قيمته 62
الشعورية 20
الشك 226
الشك بالذات... 143
الشك عدو التصميم 226
الشك العدو الرئيس للإيمان 143
الشكاوى 29
شكر وعرفان 295
شكسبير 226
الشكل الحلزوني التنازلي 240
شكوك اليوم هي العائق... 144
شوارع نيويورك الخمسة 187
شولتز (هورست) 14، 15
شيكاغوسن تايمز 163
شيير (مايكل ف.) 185

صب قلبك فيه 42
صباح الإثنين... 62
الصبر 26، 36، 112، 118، 128، 140، 223، 252، 255، 260، 262، 267، 270، 291
الصبر بالمعنى العام 257
الصبر الظرفي 257

الصبر فضيلة لم أحبها 264
الصبر وتغيير الإدارة 256
الصبر يبني علاقات قوية 262
صحيح أن الصفوف طويلة ولكن... 268
الصحيح هو العكس 45
صحيفة النيويورك تايمز = جريدة النيويورك تايمز
الصداقات السريعة 263
الصداقة 262
الصدق 160
الصدق في التفكير 24، 83
الصدق في الدعاية 83
الصدق في العطاء... 83
صراع الحياة اليومية 250
الصفات الشخصية 48
الصلاة 282
الصلبة بالنفس 13
الصواريخ العشوائية 170
الصين 168
الضوبة التي تقتلني تزيدني صلابة 195
الضعف 235
ضعف الأداء 71
الضعف في التنظيم الشخصي 266
الضغط 266
ضمّن المهمة التي لا تشعر بالحماس... 210
الطاقة الإيجابية 198
الطاقة الدائمة 133
الطائفة النظامية البروتستانتية 47
طبق تكنولوجيا تصرف وكأنك 246
الطريق إلى التفكير الإيجابي 22
الطعام الصيني 14
الطقس الرديء 265
الطلاق 143
طور التشكل 114
طور خطة عمل 237
طوّر موقف العرفان بالجميل 211
الظروف الخارجية 35
الظلم 78
عالٍ ـ عالٍ 129
عالٍ ـ منخفض 130
عالم القوى الروحية 151
العالم اللاشعوري 94، 96
العامل الفردي 267
العبارات الطنانة 86
العباقرة المنبوذون 214
العجرفة 128، 242، 243
العجز 199
العدالة 68، 159، 160
عدم الاستسلام 285
عدم الأمن 280
عدم التشارك بالأفكار 147
عدم رضا (الزبائن) 28، 70، 74
عدم الشعور بالأمان 241
عدم الصبر (الظرفي) 254، 255، 264
عدم المساواة 69
عدم وجود دعم إداري 18
العذر الكبير 81
العراف كان قد خدعها 78
العرفان بالجميل 211
عفن بعفن 59
عقار الكريبايوزين 144، 145
العلاقة بين الإيمان والتركيز 172
العلاقة بين التحريض والتصميم 214
العلاقة بين الشجاعة والمغامرة 233
علم النفس القياسي 113
على عاتق من تقع مسؤولية سن المبادئ... 162
عليك أن تدرك أن ما تؤمن بحدوثه... 158
العم جورج = جورج
العمل بسرية 147
عمل جاهداً لمشاركة الربح من الآخرين 159
عملية توجيه قوى الصبر والهدوء 270
عندما نبحث عن هدف ما... 17
العواطف 41، 54

العواطف السلبية 260
عواقب الإفراط في التصميم 223
العوالم الشعورية واللاشعورية 135
العوامل التي تؤخذ بالحسبان لدى تنظيم خصال التفكير 128
العوامل الخارجية 18
العوائق الداخلية 19، 36

الغباء 128
الغرور 128
الغش 164
الغضب 24، 261
الغفران 281

الفاشلون الموهوبون 214
الفخر 233
الفراشات 39
الفردية 143
الفرصة 235
فريق الجت 245
فريق نيويورك جيتز 193
الفشل (الذريع) 60، 157
فظاظة الآخرين 57
فقدان الثقة 36
فقدان السيطرة 261
فقدان الصبر 260، 261
فقدان المبادرة الذاتية 240
فقدان النية الطيبة 28
فكر ملياً بنتائج القيام بالعمل عوضاً عن الانتظار 269
فلنكن متواضعين... 243
فلوريدا ميالون 275
فوائد تحقيق الاهداف 227
فورتشن 21
الفوقية 266
في اغلب الاحيان تمنع الظروف الخارجية... 35
في البحث عن الكمال 101
فيديمان (جيمس) 17
فيل 72
الفيلم تعويذة أوز 229،242
فينوس 147
الفئة (1) (2) 216، 217
فئة كونك تحت الإدارة 189
فئة كونك في الإدارة 190، 192
فئة المؤسسة والثقافة 190
فئة النظير، وعلاقات الزبائن 191

قابلة للتطبيق 90
قابلة للقياس 89
قاعدة الـ 10٪ أضف 10٪ على هدفك 91
قاموس ماريام وبستر 152
قانون التوقع الإيجابي 148
قائمة المفكر الإيجابي 112
قتل ساعي البريد 190
قراءة أفكار الآخرين 57
القسوة 78
قصة الامير الصغير = الامير الصغير
قصة روجر بانيستر 44
قصة عن التصميم 221
القلق 24، 47، 70، 275، 277
القلق حالة مرضية هدامة 278
القلق العقيم 280
القلق من عدم إمكانية التغيير 57
قلة التصميم 223
القلوب تدق بشدة... 38
القليل من الشجاعة تصنع جباناً 229
قم بالفعل 292
قم بتحليل معادلة الـ ق ـ ض ـ ف ـ ت 235
قهر العوائق 46
القهوة الجيدة 42
قوٍّ من شعور الفرد بالفخر 176
قول الصدق 160
القوة 235
القوة التي يتميز بها الصبر 262
قوة التفاؤل 186
قوة التفكير الإيجابي 13، 47، 48، 97، 149، 272

قوة التفكير الإيجابي في (الأعمال) العمل 9، 97، 109، 149، 272، 285
قوة التفكير السلبي 271
قوة الخوف في الأعمال 229
القوة المحركة 107
قوة الهدوء 273
القوى 11
القوى الأربع للتفكير الإيجابي 284
القوى الروحية العليا (في العمل) 148، 149، 150، 153، 248، 282
القوى في الإدارة الأخلاقية 167
القوى المحركة: الثقة 238
القيام بما هو جيد للآخرين 216

الكآبة 210
كاثرين 7، 124
الكاثوليكيون 151
كارلتون (رتز) 14
كاس باول 193
كان رهاني مع نفسي سيئاً... 288
كانت العوائد أكبر من التكاليف 232
الكتاب المقدس 97
الكراهية 280
الكرب 283
كروك (روي) 279
الكريبايوزين = عقار الكريبايوزين
كل شيء أسوأ مما كنت أعتقد 185
كل شيءٍ على عجلة ويجب أن يتم الآن 267
كن المدير المسؤول عن نفسك 169
كوبلوتيز (زوي) 186
كودار (مايكل) 83
كوروبريت أمريكا 150
كوليدج (كالفن) 214
كونفي (ستيفن ر.) 269
كيث 71، 72
كيف أتعامل مع الأشخاص الذين تختلف معتقداتهم عن معتقداتي؟ 155
كيف أمضيت عطلة نهاية الأسبوع؟ 62
كيف تستطيع أن تأكل فيلاً؟ 279
كيف تستطيع تغيير مناجاتك الداخلية... 289
كيف تستطيعين القيام بذلك؟ 208
كيف لي أن أتذكر كل شيء؟ 284
كيف لي أن أقوم بذلك؟ 134
كيف نصنف الاستعمال المفرط... 127
كيف يعمل العقل 53
كيف يمكن أن تتخيل النجاح 103
كيندي (فرانكلين د.) 144
كينغ (مارتين لوثر) 174

لا آبة لما ستقول 266
لا أحتمل فكرة أن بوب غاضب مني 71
لا أحد يحب القلق والانزعاج... 71
لا أحد يحبني 71
لا أحد يطيق الانتظار 251
لا أستحق فرصة ثانية 73
لا أستطيع 246
لا أستطيع. لا أستطيع القيام بذلك... 105
لا أستطيع السيطرة على مشاعري 67، 80
لا أسمح لأخطائي أن تثبط عزيمتي 121
لا أسمح للقلق أن ينال من أفضل ما أملكه 117
لا أسمح للمخاطر والأزمات أن تشلني 115
لا أصلح لهذا العمل 59
لا إنجاز من دون ألم 71
لا بأس يا بني، الكل يقوم بذلك 163
لا بد أن أحصل على ما أريد، حين أريد 79
لا بد أن الجميع مهتم 63
لا بد أن هذا الشخص واثق من نفسه 240
لا بد أنني فاجأت جان... 56
لا بد للآخرين من الاستماع إليك... 209
لا تتعامل مع التأجيل وكأنه موضوع شخصي 267
لا تتوقف عن الإيمان مهما كانت الأسباب 158
لا تخشى أن تكون متفائلاً 197
لا تخلط بين الإيمان وبين الثقة 154
لا تستطيع القيام بذلك 239
لا تسمح للآخرين أن يثبطوا عزيمتك... 178

لا تفكر بنفسك على أنك شخص فاشل 102
لا تقلق (حتى يحين موعد القلق) 166، 177
لا توجد مشكلة (لا يمكن أن لها حلاً) 32، 222
لا تتخيل الفشل 103
لا يمكن أن تكتمل (لا بد من...) 66، 69
لا يوجد في الدنيا ما يمكن أن يحل مكان الإصرار... 214
اللاءات 35
اللااستقرار 242
اللاتعاونية 242
لاعب الفولف 100
اللامبالاة 200، 220
لاند (إيدوين) 166
لدى تخيل القيام بالفعل... 101
لست نافعاً، ولا أصلح لشيء 73
لعب دور الضحية 36
لعب الفولف 162
اللغط 28
اللغط والثرثرة في الشركة 191
لقد تصادف أنني يهودي، وأن... 156
لقد تم خفض ميزانيتي 36
لقد خلق الله لنا الغد لنصلح فيه أخطاء الأمس 247
لقد ضيعت وقتاً طويلاً 288
لقد عشت طفولة مدللة 82
لقد قدمت الحب 217
لقد مشينا مسافة ميل في حذائهم 57
لك أن تتخيل النجاح العظيم... 110
للتفكير الإيجابي في العمل فوائد كثيرة 28
لم أعد أحتمل. إنه يقتلني 59
لم أكن أملك الخيار 232
لم يكن أداؤنا بالمستوى المطلوب... 186
لماذا أنا كثير التفاؤل حيال هذا الموقف؟ 194
لماذا تختلف ردود أفعال الناس... 62
لماذا لم نعلم عن هذا التغيير قبل الآن؟ 257
لماذا هو من البلاتين؟ 165
لماذا يحصل هذا الأمر لي دائماً؟ 84
لماذا يخفق الكثير من الناس... 15
لماذا يريدون الاستماع إليّ؟ 38
لن أتمكن من القيام بذلك فأنا مجرد... 246
لن أحصل على الترقية 73
لن أستسلم حين تواجهني الجبال... 215
لن أكون نافعاً ما لم أتصرف بشكل جيد 75
لن تستطيع التأقلم مع بعض الظروف 94
لن تستطيع تحسين ما لا يمكن قياسه 89
لن تستطيع تطوير مهارات معينة... 94
لن نتمكن من تغيير الواقع... 33، 45
لن تستطيع إجبار الناس على محبتنا 72
لن يتمكن أحد من إيقافي 60
ما أريد قوله مهم جداً... 266
ما الذي يلهب حماسك؟ 201
ما كان لعمل أن يتم دون اللعب بالخيال... 100
ما هو المقصود بإنكار الحقائق؟ 41
ما هو المناخ العام؟ 128
ما هي حقيقة مشاعري لنفسي؟ 168
ما هي المشكلة، أو الوضع الذي تواجهه؟ 288
ما هي النتيجة التي ترغب في الوصول إليها؟ 290
ما هي النتيجة المرغوبة؟ 25
المأزق الأخلاقية 161، 162، 166
ماذا بمقدورنا أن نفعل؟ 90
ماذا تقول لنفسك (عن هذه المشكلة؟) 24، 288
ماذا كان يمكن أن يكون الأفضل؟ 27
ماذا كانت مناجاتك الداخلية؟ 83
ماذا كانت مكونات النجاح؟ 27
الماراثون 187
مارس السلوك الواثق 246
مارس ما تعظ به 168
ماركهام (إيروين) 275
ماريس (روجرز) 104
ما زلت أذكر اسمه. جيمس 46
ماسلو (أبراهام هـ) 72، 215، 223
ماكفوير (مارك) 104
مالدين (مطاحن) 154
المبادئ في العمل 160
المبيعات العالية تأتي من الحماس 209

المتشائمون 183، 184، 185
المتفائلون 185
المتفائلون مفكرون إيجابيون 181
المتواضع 243
متى يتوجب علينا التوقف؟ 224
المثابرة 36
مجلس أريزونا البرلماني 222
مجلة انداستراي ويك (Industrial Week) 154
مجلة ستانفورد لو (Stanford low) 221
مجلة النجاح 269
مجلة هارڤارد للأعمال والمنشور 147
مجلة وول ستريت (Journal Wall Street) 77، 99
المحترفون 59
محددة 88
محددة الوقت 92
المحدودبة 18، 19
محكمة أريزونا 221
المحكمة العليا (في الولايات المتحدة) 221، 222
مدرسة أيل باسو الداخلية 221
المدير أحمق 58
مدير التسويق المتسرع في تصميمه 223
مديرو النوعية 38
المديرون التنفيذيون الناجحون... 100
المذهب البيورتاني 48
المرء السلبي ولد سلبياً 33، 34
مراجعة النتائج 120
المرض 266
مركز بيل 109، 111، 113، 272
مركز الهدوء يكمن في قلب الإعصار الحلزوني... 275
المركزية 266
مروض 263
المستوى المثالي للثقة 243
المسيح (عليه السلام) 97، 153
المشاركة مع الآخرين 202
المشاعر 137
المشاعر السلبية (كالخوف والقلق والتوتر والتوجس) 47، 66، 277
مشاعر اللاراحة واللااستقرار 166
المشرف العام 220
المشروبات الكحولية 49
مشفى لونغ بيتش، كاليفورنيا 144
مشينا مع عقارب الساعة أو عكسها 136
مصطلحات التفكير الإيجابي مثيرة للجدل 121
المصممون 223
المصور: ورقة عمل خاصة بالتحديات الاحترافية 287
مطاحن مالدين = مالدين
المعاناة 252
المعايير البلاتينية 165
المعتقدات 66
المعتقدات التي تحد من الذات 66
المعتقدات الصحيحة 155
المعتقدات العالمية 67
المعتقدات اللاواعية اللامسؤولة 85
المعتقدات المنطقية 83
معتقداتنا (المسؤولة عن أفكارنا) 41، 65
معرفتك لذاتك (للآخرين) 126
معرفة الهوية (الهدف) 173
معنى التفكير الإيجابي 31
معهد جوارن 272
معيار (ي) البلاتيني 165، 166
المغامرة (الجسدية) (العاطفية) 232، 233
المغناطيس 45
المفكر الإيجابي 41، 109
المفكرون الإيجابيون هم أناس واقعيون (متفائلون) 32، 181
مفهوم الثقة بالنفس هو مفهوم يمكن التلاعب به 38
مقالة مجلة وول ستريت (Journal Waal Street) 99
مكتب العمل الأمريكي 28
المكتب الوطني للمعايير 165

مكدونالدز 280
ملائكة الحراسة 187
الملل 210
مُلهم 198
من الأفكار الهدامة إلى الأفكار الإيجابية 51
من أين أتت هذه النسبة؟ 91
من المريع أن أرتكب الأخطاء 73
من منا سيفعل هذا؟ 81
المناجاة الداخلية 244
المناجاة الداخلية السلبية الهدامة 59
المنافسة الحادة على المواهب الجيدة 221
منخفض ـ عالٍ 131
منخفض ـ منخفض 132
منطقة الراحة 100
المنظومة الذكية 92
مهما حاولت جاهداً، لن تستطيع الهرب من ذاتك 161
مهما كان دينك... 98
المواقع الجنسية 162
المواقف الأخرى 191
موانع النجاح 16
مؤسسة ليفي ستراوس 168
مؤسسة هاورد 43
المؤسسة والثقافة 192
الموقف 115

الناس! بطاقاتهم ونشاطاتهم ومواقفهم المهمة 15
ناضل من أجل اتزان أكبر لحياتك 283
النجاحات السابقة 244
نحن في عملية تحجيم 36
نحن نتحدث إلى أنفسنا طوال النهار 58
الندم 280
نسبة 75٪ من الامريكيين يؤمنون بقوى روحية أعلى 148
النشأة 47
النصح النوعي 38
نصيحة بوب 38
النظر إلى الحياة بمنظار ملون بالازهار 31
نظم خصالك 125
نعم / واحدة مقابل عشرة / لاءات 35
النفط 42
نفقد 260
نقص التدريب 18
نقص في الثقة 16
نقص المصادر 16
نقص الموارد 18
نهرو (جواهر لال) 243
نورمان 9
نيتشيه 195
نيو إنجلند 254
نيو مكسيكو 221
نيويورك 186، 208، 231
النيويورك تايمز = جريدة النيويورك تايمز

هاجم الشكوك حالما تزحف إليك 226
هارتلي (ماربيت) 167
هاس (بوب) 168
هاياكاوا (س. ي.) 62
الهدف 95
الهدوء 26، 56، 112، 118، 128، 140، 252، 274، 277، 291
هذا مستحيل 246
هل أثق بالقوى الروحية العليا؟ 154
هل أمضي بعض الوقت... 154
هل أنا فعلاً مهتم بهذا الامر؟ 278
هل تتميز معتقداتي بالتناقض؟ 153
هل تعيش حياة مغامرة أم... 238
هل صحيح أنني هكذا؟ 120
هل من أحد هناك 155
هل نستطيع كمديرين أن نغير أفكار ومشاعر الآخرين؟ 20
هل هذا العمل قانوني؟... 167
هل يتوافق سلوكي مع معتقداتي؟ 153
هوب (توتي) 277
هوفر (إيريك) 168

هؤلاء هم أعز الناس في حياتي... 208
هولمز (أوليفر ويندل) 174
الهياج 277
الهياكل البيروقراطية 191
واجه أي تحد بالهدوء... 196
واجه تحدياً معيناً 182
واجه المشاكل بشكل فوري ومباشر 279
واشنطن دي. سي 165
واقعية 90
والت ديزني 28، 172
الوتر الإكليلي 193
الوجود المتعاظم للقوى الروحية 150
الوحدة 262
ورقة عمل خاصة بالتحديات الاحترافية 287، 288
وصف التفكير الإيجابي 49
الوصول إلى منبع الأفكار السلبية 65
وضّح توقعات الفرد 176
وضع الأهداف (الإيجابية للعمل...) 25، 87
وضع الثوابت (التخيل) 87، 93
الوقائع أكثر أهمية من المواقف 33، 46
الولايات المتحدة الأمريكية 168، 221
ولد ليخسر 111
ولعه بعلم النفس 49
ويتلي (دنيس) 59، 111
ويست (فيليب) 144
اليأس 71
يا لهذه الفكرة المجنونة 178
يتآلف الناس بما في... 249
يتألف الشك من عنصرين هما... 226
يجب أن لا يمنعك التركيز عن رؤية كامل الصورة 178
يجب أن يعاقب كل من يعاملني بسوء 76
يجب على الناس معاملتي بشكل جيد (عادل) 67، 77
يجب على الناس معاملتي على انني شخص محبوب 71
يستطيع المرء الناجح أن يوقد شعلة الحماس 201
يظهر الخوف في أغلب الأحيان... 235
يعتقد بعض الناس أن التشبث بالشيء... 226
يعرف الشخص الهادئ الذي تعلم السيطرة على نفسه... 276
ينظر المتفائل ذو العقل القوي إلى... 194
يهودية / مسيحية 149
يهوه 153

قالوا عن «قوة التفكير الإيجابي في الأعمال»

«إذا أردت نجاحاً أكثر في أعمالك وحياتك، وإذا كنت تبحث عن كتاب ليكون ـ كتاب العام ـ فإن «قوة التفكير الإيجابي في الأعمال» يجب أن يكون هذا الكتاب. لقد استطاع ڤِنترلاَ ـ وبتميز ـ أن يطبق المبادئ الحركية لـ (نورمان ڤنسنت پيل) في التفكير الإيجابي وأن يسخر هذه المبادئ في مواجهة تحديات العمل في القرن الواحد والعشرون».

ـ كين بلانشارد، مؤلف «مدير اللحظة الواحدة»

«يظهر سكوت ڤِنترلاَ كيفية التخلص من المخاوف المتعلقة بالعوائق النفسية، و يساعدنا على تطوير قدراتنا المتأصلة لسبر كوامننا الإنسانية. يمكن أن تؤدي الخصال العشرة للمفكر الإيجابي إلى نتائج عظيمة».

ـ ماركوس بيكينغهام، المؤلف المساعد لـ (اخرق أولا كل القواعد، واكتشف قواك الآن)

«لدى الجامعات المشتركة كجامعة شركة بيبسي، ڤالهالا، تركيز أولي لا ينبع من المهارات التقنية وحسب، بل من الإدراك الكامل لخصال المفكر الإيجابي العشرة والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج عظيمة أيضاً».

ـ ماري ب. موني، عميدة جامعة ڤالهالا ـ شركة بيبسي كولا

«يكمن السر في قدرة أية مؤسسة على إدارة التغيرات في الاستعداد الموقفي لمديريها وموظفيها في تقبل هذه التغيرات. «قوة التفكير الإيجابي في الأعمال» هو المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير».

ـ س. وليام بولارد، رئيس شركة Service Master رئيس مجلس الإدارة

مؤسسة برأسمال 8 مليار دولار، 72000 موظف ـ مؤسسة خدمات عالمية

«يقدم «قوة التفكير الإيجابي في الأعمال» إطار عمل مرحلي يتم من خلاله تحديد الخصال الإيجابية الخاصة التي يمكن تطبيقها على نتائج (خط القاعدة) لأية مؤسسة».

ـ مايكل د. روجرز، نائب رئيس مؤسسة جورجيا باسيفيك

مؤسسة برأسمال 25 مليار دولار، 85000 موظف ـ منتجات الخشب والورق

«للناس قدرة عالية على القيام بأعمال عظيمة، وفي انتهاجهم لمبادئ قوة التفكير الإيجابي وتطبيق هذه المبادئ بشكل منتظم فإن قدرتهم على تطوير الأداء سوف ترتفع».

ـ جاك لو، رئيس مجلس إدارة TDI للصناعة

موضوع الكتاب: السلوك / الأ



موقعنا على الانترنت:
http://www.obeikanbooks.com